

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Matkailu- ja ravitsemisala, Kuopio

**HAAVEENA YRITTÄJYYS –
RAVINTOLA-ALAN YRITTÄJÄKSI RYHTYMISEN ERI
VAIHTOEHDOT**

Maija Raatikainen

Niina Sarjanoja

Restonomin opinnäytetyö

Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

Ruokapalveluiden liikkeenjohto ja yrittäjyys

Marraskuu 2010

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU Matkailu- ja ravitsemisala, Kuopio Koulutusohjelma, suuntautumisvaihtoehto Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma, Ruokapalvelujen liikkeenjohto ja yrittäjyys		
Tekijä(t) Raatikainen, Maija & Sarjanoja, Niina		
Työn nimi Haaveena yrittäjyys – ravintola-alan yrittäjäksi ryhtymisen eri vaihtoehdot		
Työn laji Opinnäytetyö	Päiväys 22.11.2010	Sivumäärä 62 + 6
Työn ohjaaja(t) Selander, Kai		Toimeksiantaja
Tiivistelmä <p>Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle yhä useampi ravintola-alan yrittäjä etsii yritykselleen jatkaa. Samalla yrityksen ostamisesta tulee entistä varteenotettavampi vaihtoehto yrityksen perustamiselle. Myös mielenkiinto franchising-yrittäjyyttä kohtaan ravintola-alalla kasvaa entisestään. Miten yrittäjyyttä harkitseva osaa valita, mikä edellä mainituista vaihtoehdoista on itselle sopivin?</p> <p>Esittelemme opinnäytetyössämme perustiedot kaikista kolmesta vaihtoehdosta eli yrityksen perustamisesta, ostamisesta sekä franchising-yrittäjyydestä ja selvitämme, mitkä asiat erottavat nämä toisistaan. Pyrimme tekemään työstämme kattavan informaatiopaketin, josta yrittäjyyttä harkitseva saa tarvittavat lisätiedot yrittäjäksi ryhtymisen eri vaihtoehdoista. Lisäksi selvitämme, mistä on saatavilla lisätietoa käsittelemistämme asioista.</p> <p>Tutkimme yrityksen perustamista, ostamista ja franchising-yrittäjäksi ryhtymistä teemahaastattelujen avulla. Emme pyrkineet tekemään aiheesta yleistyksiä vaan perehtymään muutama erilliseen tapaukseen syvällisemmin. Haastattelimme yhtä yrittäjää kustakin yrittäjäksi ryhtymisen vaihtoehdosta, minkä jälkeen vertasimme haastatteluja toisiinsa ja etsimme niistä yhtäläisyyksiä ja eroavuuksia.</p> <p>Eri vaihtoehdoissa oli havaittavissa eroja toisiinsa nähden. Esimerkiksi tuki- ja rahoitusasioissa löytyi eroavuuksia vaihtoehtojen välillä. Haastatteluista kävi ilmi, kuinka tärkeää hyvän ja todenmukaisen liiketoimintasuunnitelman laatiminen on jo ennen yrittäjyyden aloittamista, valitsipa tuleva yrittäjä minkä tahansa edellä mainituista vaihtoehdoista.</p> <p>Mahdollinen jatko työllemme voisi olla tutkimus, jossa selvitettäisiin miten esimerkiksi Savonia-ammattikorkeakoulun opiskelijat näkevät yrittäjäksi ryhtymisen eri muodot ja mitä niistä he pitävät itselleen sopivimpana vaihtoehtona. Jatkotutkimuksessa voisi lisäksi selvittää, onko opinnäytetyömme mahdollisesti antanut edellä mainituille opiskelijoille uusia näkökulmia eri yrittäjäksi ryhtymisen vaihtoehtoihin tai onko työmme muutoin auttanut yrittäjäksi ryhtymiseen liittyvissä kysymyksissä.</p>		
Avainsanat Yrittäjyys, yrityskaupat, franchising, kannattavuus, rahoitus		
Huomioitavaa		

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES Tourism and Hospitality, Kuopio Degree Programme, option Degree programme in hospitality and catering business, catering management		
Author(s) Maija Raatikainen, Niina Sarjanoja		
Title of study A dream of entrepreneurship - different ways of becoming an entrepreneur in the restaurant business		
Type of project	Date	Pages
Thesis	22.11	62 + 6
Supervisor(s) of study		Executive organisation
Kai Selander		
Abstract <p>As the baby boom generation begins to retire many entrepreneurs are looking for someone to take over their enterprise. At the same time buying an enterprise becomes a noteworthy alternative for setting up one's own business. Also the interest towards franchising in the restaurant business grows. So how does one decide which of these is the most suitable alternative for oneself?</p> <p>In this thesis we present basic information about all of the three alternatives of becoming an entrepreneur which are setting up one's own enterprise, buying an enterprise and becoming a franchise-entrepreneur. In addition we will establish the differences between these three alternatives. Our goal was to make this thesis a comprehensive source of information for those who are considering of becoming an entrepreneur. We will also tell our readers where they can get more information about the different ways of becoming an entrepreneur in the restaurant business.</p> <p>We researched the alternatives and their differences using theme interviews. The goal of our research was to get to know one entrepreneur from each alternative more profoundly. After our interviews we compared them and searched for similarities and differences between the alternatives.</p> <p>We found differences for example in receiving benefits and in the difficulty of getting finance. All the interviewees emphasized the importance of a good and realistic business plan and that it's good to have one made in the very earliest steps of becoming an entrepreneur no matter which of the alternatives above one chooses.</p> <p>A possible follow-up research to our thesis could be finding out what the students in Savonia University of Applied Sciences think about the different ways of becoming an entrepreneur and which they feel is the most suitable alternative for them. Also it would be interesting to find out if our thesis has actually helped someone and if anyone has changed their opinion about one or more of the presented alternatives due to our thesis.</p>		
Keywords Entrepreneurship, corporate acquisition, franchising, profitability, finance		
Note		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	YRITTÄJÄKSI RYHTYMINEN RAVINTOLA-ALALLA	7
2.1	Yritysmuodot	8
2.1.1	Yksityinen elinkeinonharjoittaja eli toiminimi	8
2.1.2	Henkilöyhtiöt eli avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö	11
2.1.3	Osakeyhtiö	12
2.2	Toiminta-ajatus ja liikeidea.....	15
2.3	Liiketoimintasuunnitelma	17
2.3.1	SWOT-analyysi	18
2.4	Yrityksen perustaminen	19
2.5	Yrityksen ostaminen	20
2.5.1	Yrityksen arvonnääritys.....	20
2.5.2	Yrityskauppa.....	22
2.5.3	Vuokrasopimuksen ja käyttöomaisuuden siirtäminen	24
2.6	Franchising-yrittäjyys	24
2.6.1	Franchising-yrittäjäksi ryhtyminen.....	25
2.6.2	Sopimukset	27
2.6.3	Maksut	27
2.7	Lupa- ja ilmoitusasiat.....	28
2.7.1	Perustamisilmoitus kaupparekisteriin ja verohallintoon.....	28
2.7.2	Anniskelulupa	29
2.8	Kirjanpito	30
3	KANNATTAVUUDEN SUUNNITTELU	32
3.1	Alkuinvestoinnit.....	33
3.2	Budjetointi.....	35
3.3	Hinnoittelu	35
4	RAHOITUS	36
4.1	Rahoituksen suunnittelu	36
4.2	Oma pääoma	37
4.2.1	Muut osakkaat.....	38
4.2.2	Tuet ja avustukset	39
4.2.3	Pääomasijoitukset	39
4.3	Vieras pääoma.....	40
4.3.1	Pankkilainat	40

4.3.2 Finnvera Oyj	41
5 TUTKIMUSTAPA	42
5.1 Laadullinen tutkimus.....	42
5.1.1 Teemahaastattelu	43
5.2 Tutkimus	44
6 CASET.....	46
6.1 CASE: Yrityksen perustaminen	46
6.2 CASE: Yrityksen ostaminen	49
6.3 CASE: Franchising-yrittäjäksi ryhtyminen.....	51
6.4 Yhteenveto tapauksista	54
7 POHDINTA.....	57
LÄHTEET	60
LIITTEET.....	63
LIITE 1 Muistilista aloittavalle yrittäjälle	63
LIITE 2 Tuote- ja tuloslaskelmat.....	65
LIITE 3 Teemahaastattelulomake yrityksen perustaneelle	66
LIITE 4 Teemahaastattelulomake yrityksen ostaneelle.....	67
LIITE 5 Teemahaastattelulomake franchising-yrittäjälle.....	68

1 JOHDANTO

Opinnäytetyömme taustalla on meidän kummankin kiinnostus yrittäjyyttä ja yrittäjäksi ryhtymistä kohtaan. Haluamme selvittää, miten yrittäjäksi ryhtymisen eri vaihtoehdot, eli yrityksen perustaminen, ostaminen ja franchising-yrittäjäksi ryhtyminen eroavat toisistaan. Haluamme myös selvittää, mistä saa lisätietoa yrittäjäksi ryhtymisestä ja siihen liittyvistä lukuisista seikoista, kuten lupa-asioista. Tavoitteenamme on vertailla näitä kolmea yrittäjäksi ryhtymisen vaihtoehtoa keskenään ja havaita niiden välillä esiintyviä eroja. Pyrimme tekemään työstämme kattavan tietopaketin, josta on apua yrittäjyyttä harkitsevalle.

Kerromme opinnäytetyössämme perustiedot yrittäjäksi ryhtymisen vaihtoehdoista ja mistä saa lisätietoa eri asioita koskien. Käsitlemme perustietojen lisäksi aloittavan yrityksen kannattavuuden sekä rahoituksen suunnittelua. Selvitämme esimerkiksi, onko rahoituksen saanti helpompaa jossakin vaihtoehdossa toisiin nähden. Kerromme myös yritystoiminnan aloittamisen ja rahoituksen saamisen kannalta erittäin tärkeästä liiketoimintasuunnitelmasta ja annamme neuvoja sen laatimiseen.

Moni haaveilee yrittäjyydestä, mutta kuinka moni toteuttaa tämän haaveensa? Yrittäjäksi ryhtymisessä on omat riskinsä, mutta nykyään sen riskin uskaltaa ottaa yhä useampi. Tarkkaan tehdyillä talouslaskelmilla ja realistisella liiketoimintasuunnitelmalla voidaan yrittäjyyteen kuuluvaa riskiä kartoittaa ja näin osataan ennakoida mahdollisia ongelmia. Yrittäjyyteen ei nykyään suhtauduta enää yhtä pelokkaasti kuin ennen, mutta talouden tilanteen ollessa edelleen heikko kaikki eivät halua ryhtyä yrittäjäksi. Ravintolapalveluiden kysyntä on tosin kasvussa, mutta se ei ole vielä palautunut entiselleen. Näin ollen moni yrittäjyyttä harkitseva voi ajatella, ettei omalle yritykselle riitä kysyntää nyt hiljaisempana aikana. Toivon mukaan yhä useampi kuitenkin uskaltaa kaikesta huolimatta ryhtyä yrittäjäksi, sillä uudet työpaikat parantaisivat nyt myös talouden tilannetta.

Yksi vaihtoehto yrityksen perustamiselle on sen ostaminen. Jos ei syystä tai toisesta halua perustaa yritystä alusta alkaen, kannattaa harkita yrityksen ostamista. Se voikin tuntua turvallisemmalta vaihtoehdolta, sillä jo olemassa olevan yrityksen tulevaisuutta on helpompi arvioida kuin perustettavan yrityksen. Yrittäjyyttä harkitseva saattaakin pian löytää itselleen sopivan yrityksen aikaisempaa helpommin, sillä useissa yrityksissä omistajanvaihdos alkaa olla lähivuosina ajankohtainen suurten ikäluokkien jäädessä

eläkkeelle. Esimerkiksi lounasravintolan ostaminen onkin hyvä vaihtoehto sen perustamiselle sen liikeidean tavanomaisuuden vuoksi. Myös franchising-yrittäjyys on nykyään yleistä. Sen tuomaa riskiä pidetään usein pienempänä kuin yksityisten yritysten, sillä franchising-toiminnassa yrittäjällä on ketjun tuki aina tarvittaessa. Franchising-yritystä voidaanakin pitää hyvänä ensimmäisenä yrityksenä, jolloin yrittäjä saa kokemusta yritystoiminnasta ja hyvän pohjan, jos joskus haluaa perustaa tai ostaa oman, yksityisen yrityksen.

Opinnäytetyömme perustuu pitkälti teorian tietoon, mutta teemme sen tueksi oman tutkimuksen, jossa pyrimme selvittämään vaihtoehtojen välisiä eroja teemahaastattelujen avulla. Haastattelemme kolmea ravintola-alan yrittäjää, joista yksi on perustanut oman lounasravintolan, yksi ostanut vastaavanlaisen yrityksen ja Kotipizza-ketjun yrittäjää. Tutkimuksessamme käytämme tutkimustapana teemahaastattelua, koska haluamme tietää eri yrittäjien yritystoiminnan aloittamiseen liittyvistä asioista mahdollisimman syvällisesti. Haluamme lisäksi antaa yrittäjille mahdollisuuden kertoa vapaasti ennalta määrittelemistämme teemoista, jolloin esille voi tulla tutkimuksemme kannalta yllättäviäkin asioita.

2 YRITTÄJÄKSI RYHTYMINEN RAVINTOLA-ALALLA

Yrittäjyyttä on kautta aikain pidetty elintärkeänä yhteiskuntamme hyvinvoinnille muun muassa sen vuoksi, että uudet yritykset tuovat lisää työpaikkoja työmarkkinoille. Yhä useampien työttömien työllistäminen puolestaan vaikuttaa positiivisesti yhteiskuntaamme ja sen taloudelliseen tilanteeseen. Etenkin tällaisina aikoina, kun moni suomalainen on menettänyt työpaikkansa talouden tilanteesta johtuen, uusien yritysten perustamisella olisi merkittävä vaikutus työttömyyden vähentämiseen. (Viitala & Jylhä 2004, 9.)

Ravintola-alalla on ollut viime aikoina tavallista hiljaisempaa juuri talouden heikosta tilanteesta johtuen ja ravintolapalveluiden kysyntä on ollut laskussa jo pitkään. Alan tulevaisuudennäkymät ovat nyt aikaisempaa paremmat. Matkailu- ja Ravintolapalvelut Mara ry odottaa kysynnän kasvavan loppuvuodesta ja paranevan entisestään ensi vuonna. Tämä johtuu muun muassa yleisestä talouden tilanteen paranemisesta sekä hiljattain voimaan tulleen ravintolapalveluiden arvonlisäveroprosentin laskemisesta. Nyt siis uusille ravintola-alan yrittäjille voisi olla aiempaa enemmän kysyntää. (Viisi Tähteä 2010.)

Yrittäjyyttä harkitessa tulee miettiä tarkkaan monia eri seikkoja, tärkeimpänä se, onko todella valmis yrittäjäksi. Ravintola-alan yrittäjältä vaaditaan paljon alan osaamista sekä innostusta yrittäjyyttä kohtaan. Yrittäjän on jaksettava tehdä töitä toisinaan jopa seitsemänä päivänä viikossa, joten innostus yrittäjyyttä kohtaan on todella tarpeen. Päätöstä ryhtyä yrittäjäksi onkin harkittava tarkkaan ja selvitettävä etukäteen kaikki seikat, jotka askarruttavat yrittäjäksi ryhtymisessä. Kun on selvitetty kaikki yritystoiminnan aloittamiseen liittyvät perusasiat, on aika pohtia onko todella valmis yrittäjäksi ja samalla ottamaan yrittäjyyden tuoman taloudellisen riskin. Apua erilaisiin yrittäjyyttä koskeviin kysymyksiin on mahdollista saada esimerkiksi oman alueen Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksesta eli ELY-keskuksesta ja apua tulisikin rohkeasti pyytää jo ennen yrittäjäksi ryhtymistä. ELY-keskus hoitaa entisen työ- ja elinkeinokeskuksen (TE-keskus) tehtäviä.

Yrittäjyyttä harkittaessa kannattaa myös miettiä tarkkaan, mikä yrittäjäksi ryhtymisen vaihtoehto on itselle sopivin. Jos yrittäjyyttä harkitsevalla on mietittynä tietty liikeidea, jonka tämä haluaa toteuttaa, kannattaa perustaa oma yritys alusta lähtien. Jos henkilöllä ei kuitenkaan ole mietittynä liikeideaa tai hän haluaa saada yritystoiminnan nopeasti käyntiin, ravintolatoiminnan ostaminen on hyvä vaihtoehto. Kolmantena vaihtoehtona on viime vuosikymmenten aikana paljon yleistynyt franchising-yrittäjyys. Ryhdyttäessä franchising-yrittäjäksi liitytään valittuun franchising-ketjuun, jonka toimintamalleja noudatetaan erikseen tehtävän franchising-sopimuksen mukaisesti. Käytännössä franchising-yrittäjä noudattaa ketjun määrittelemiä toimintamalleja, jolloin oma päätäväältä yrityksen toiminnassa on rajoitettua. Franchising-yrittäjyyttä pidetään kuitenkin pienempänä riskinä kuin yksityisyrittäjyyttä, sillä siinä yrittäjällä on ketjun tuki koko yrityksen olemassaoloajan.

Yritystoiminnan aloittamiseen liittyy paljon muistettavia asioita. Jotta kaikki tärkeät seikat tulee hoidetuksi ajallaan, kannattaa käyttää apuna muistilistaa (ks. liite 1). Liitteen lähteenä on käytetty Yritys Tulkin yrityksen perustajan muistilistaa Ylä- Savon kehitys Oy:n luvalla.

2.1 Yritysmuodot

Yritysmuodon valinta on yksi tärkeistä päätöksistä yrittäjäksi ryhdyttäessä. Yritysmuotoa valittaessa on olennaista miettiä haluaako ryhtyä yrittäjäksi yksin vai esimerkiksi tuttavien tai sukulaisen kanssa. Myös pääomantarpeella sekä tulevan yrityksen toiminnan luonteella on merkittävä vaikutus yritysmuodon valinnassa. Kannattaa myös ottaa selvää, miten eri yritysmuotoja verotetaan, sillä niiden verotuksissa on eroja. Yritysmuotojen verotuksesta löytyy yksityiskohtaisempia tietoja verohallinnon verkkosivuilta www.vero.fi. (Verohallinto 2010.)

2.1.1 Yksityinen elinkeinonharjoittaja eli toiminimi

Toiminimi on yritysmuodoista yksinkertaisin ja aloittavalle yrittäjälle usein myös halvin vaihtoehto. Toiminimen voi perustaa yksi luonnollinen henkilö. Tämä tarkoittaa sitä, että toiminimellä ei voi olla useampaa perustajaa eikä yritys voi perustaa toiminimeä esimerkiksi tytäryhtiökseen. (Puustinen 2006, 99-100.)

Käytännössä yritys ja yrittäjä ovat toiminimessä sama asia eikä yrittäjä voikaan maksaa itselleen palkkaa lainkaan. Hän ei voi maksaa palkkaa myöskään puolisolleen eikä alle 14-vuotiaalle perheenjäsenelleen. Yrittäjä voi kuitenkin siirtää varoja vapaasti yrityksen tilille ja tehdä yksityisottoja itselleen. Yksityisotoista on kuitenkin muistettava se, etteivät ne ole yrittäjän omaa verotettavaa tuloa. Nämä yrittäjän ja yrityksen väliset siirrot tulee muistaa huomioida kirjanpidossa. Kirjanpito onkin ainoa asia, joka erottaa yrittäjän varallisuuden yrityksen varallisuudesta. Yksityinen elinkeinonharjoittaja on myös vastuussa yrityksen veloista koko omaisuudellaan. Näin ollen yrityksen joutuessa vaikeuksiin yrittäjä voi joutua vastaamaan yrityksen veloista henkilökohtaisella omaisuudellaan. (Suojanen, Savolainen & Vanhanen 2006, 135-136; Verohallinto 2010.)

Lain mukaan yksityisen elinkeinonharjoittajan ei tarvitse sijoittaa yritykseen lainkaan pääomaa (Suojanen ym. 2006, 135-136). Käytännössä yksityisen elinkeinonharjoittajan on kuitenkin sijoitettava rahaa yritystoimintaansa, koska ilman omaa sijoitusta on vaikea saada lainaa muista rahoituslähteistä.

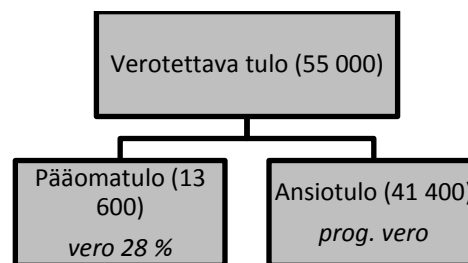
Elinkeinonharjoittaja vastaa päätöksenteosta yksin, mikä mahdollistaa nopean päätöksenteon yritystä koskevissa asioissa. Toiminimi soveltuukin parhaiten pienimuotoiseen liiketoimintaan yksin yrittävälle. Se on myös suosittu yritysmuoto esimerkiksi sivutoimiselle yrittäjälle. Muista yritysmuodoista poiketen, yksityisellä elinkeinonharjoittajalla ei ole lakisääteistä tilintarkastusvelvollisuutta. (Puustinen 2006, 99-100.)

Yksityistä elinkeinonharjoittajaa verotetaan siten, että yrityksen tulos jaetaan ensin pääoma- ja ansiotuloihin. Pääomatuloja verotetaan suhteellisesti eli veroprosentti on aina 28 %, mutta ansiotulo-osuudesta yrittäjä maksaa veroa progressiivisesti. Pääomatulosten osuus lasketaan yrityksen nettovarallisuuden (= varat - velat) perusteella. Pääomatulon osuutta laskettaessa nettovarallisuuteen lisätään 30 prosenttia tilikaudella maksetuista palkoista. Näiden summasta lasketaan 20 prosenttia ja näin saadaan pääomatulon määrä. Tämä vähennetään tuloksesta ja jäljelle jäävä osuus on yrittäjän ansiotuloa, jonka veroprosentti kasvaa tulojen kasvaessa. (Verohallinto 2010.)

Jos yrityksen nettovarallisuus on 50 000 euroa, tilikauden verotettava tulo 55 000 euroa ja palkkoja on maksettu 60 000 euroa, lasketaan yrityksen tulo-osuudet seuraavasti:

$$\text{Pääomatulo - osuus} = \frac{(50\,000\text{ €} + 18\,000\text{ €}) * 20}{100} = 13\,600\text{ €}$$

Kuva 1. Pääomatulo-osuuden laskenta toiminimessä ja henkilöyhtiöissä



Kuva 2. Pääoma- ja ansiotulojen jakautuminen toiminimessä ja henkilöyhtiöissä

Esimerkissä yrityksen verotettavasta tulosta pääomatuloa on siis 13 600 euroa ja ansiotuloa 41 400 euroa. Pääomatulosta yrittäjä maksaa veroa suhteellisesti 28 prosenttia, kun taas ansiotulo-osuudesta hän maksaa progressiivisen veron, eli tulojen kasvaessa veroprosenttikin nousee.

Toiminimen perustamisesta täytyy tehdä perustamisilmoitus kaupparekisteriin ja verohallinnolle. Perustamisilmoituksesta kerromme tarkemmin luvussa 2.6.1. Lisätietoja perustamisilmoituksesta ja siihen liittyvistä yksityiskohdista löytyy muun muassa patentti- ja rekisterihallituksen Internet-sivuilta www.prh.fi. (Holopainen & Levonen 2008, 183-185; Puustinen 2006, 99-100.)

2.1.2 Henkilöyhtiöt eli avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö

Lain mukaan avoimessa yhtiössä perustajia on oltava vähintään kaksi, mutta yhtiömiesten enimmäismäärää ei ole rajoitettu. Avoimen yhtiön yhtiömiehenä voi olla luonnollisen henkilön lisäksi myös oikeushenkilö. Käytännössä yhtiömiehiä ei kuitenkaan voi olla kovin montaa ja yleensä he ovat luonnollisia henkilöitä. (Suojanen ym. 2006, 137.)

Avointa yhtiötä perustettaessa yhtiömiesten ei tarvitse sijoittaa yritykseen rahaa vaan pelkkä työpanos riittää. Avoimessa yhtiössä kaikki yhtiömiehet ovat vastuunalaisia, eli he kaikki vastaavat yrityksen veloista henkilökohtaisella omaisuudellaan. Yhtiömiehet vastaavat kaikista tekemistään sopimuksista yhtiösopimuksessa määritellyn toimialan rajoissa. Käytännössä jos yhtiömiehiä on kaksi ja toinen tekee huonoja päätöksiä toisen tietämättä, myös asiasta tietämätön yhtiömies voi joutua vastuuseen toisen tekemistä päätöksistä. Avoin yhtiö soveltuu yhtiömuodoksi etenkin perheyrietyksissä, joissa yhtiömiehillä on keskinäinen luottamus toisiaan kohtaan. (Suojanen ym. 2006, 137.)

Suurin ero avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön välillä on se, että avoimen yhtiön yhtiömiehet ovat keskenään tasavertaisia, kun taas kommandiittiyhtiössä on oltava vähintään yksi vastuunalainen ja yksi äänetön yhtiömies. Vastuunalaisen yhtiömiehen ei tarvitse sijoittaa yritykseen pääomaa vaan pelkkä työpanos riittää. Äänettömän yhtiömiehen taas on sijoitettava pääomaa yritykseen ja hän saa yhtiösopimuksessa määritetyn korvauksen sijoitukselleen mikäli yritys tuottaa voittoa. (Suojanen ym. 2006, 141-142.)

Äänetön yhtiömies ei ole vastuussa yrityksen veloista ja voi näin ollen menettää ainoastaan sijoittamansa pääoman. Hänellä ei myöskään ole äänivaltaa yrityksen asioissa. Vastuunalaisella yhtiömiehellä puolestaan on valta tehdä päätöksiä yritystä koskevissa asioissa, ja hän myös vastaa yrityksen sitoumuksista henkilökohtaisella omaisuudellaan. Kommandiittiyhtiö on hyvä ratkaisu, kun yrittäjä tarvitsee toisen henkilön sijoitusta yritykseen, mutta haluaa säilyttää päätösvallan kokonaan itsellään. (Puustinen 2006, 98-100; Sutinen & Viklund 2004, 98-99.)

Avoimella yhtiöllä sekä kommandiittiyhtiöllä on kirjanpitovelvollisuus. Kummassakin yhtiömuodossa verotus toimii pitkälti samalla tavalla kuin toiminimessä. Yrityksen tulos jaetaan yhtiömiesten kesken, jonka jälkeen tulo-osuudet jaetaan pääoma- ja ansiotuloksi. Pääomatulon osuus määräytyy henkilöyhtiöissä samalla tavalla kuin toiminimessä (ks. luku 2.1.1). Tulojen lisäksi yhtiömiehet voivat ottaa lainaa ja yksityisottoja yrityksen varoista. Äänettömälle yhtiömiehelle maksetaan kuitenkin ainoastaan yhtiösopimuksessa määritelty voitto-osuus. (Sutinen & Viklund 2004, 98-99.)

2.1.3 Osakeyhtiö

Osakeyhtiön voi perustaa yksi tai useampi henkilö. Perustajat voivat olla joko luonnollisia henkilöitä tai oikeushenkilöitä. Toisin kuin muissa yhtiömuodoissa, osakeyhtiössä yrityksen varat ja velat ovat erillään yrittäjien henkilökohtaisista varoista. Näin ollen yrittäjät vastaavat yrityksen veloista ainoastaan yritykseen sijoittamallaan pääomalla. Poikkeuksellisesti yrittäjä voi joutua vastuuseen yrityksen veloista, jos tämä on taannut yrityksen velkoja omalla henkilökohtaisella omaisuudellaan. (Suojanen ym. 2006, 143.)

Osakeyhtiötä perustettaessa yrittäjien on sijoitettava yritykseen vähintään 2 500 euron pääoma. Etenkin isommissa osakeyhtiöissä osakkaan pääomasijoituksen suuruus on merkittävämpi kuin työpanos. Omistajat saavat osinkoja sijoittamalleen osakepääomalle. Mitä suurempi osakkaan osakkeiden määrä on, sitä enemmän osakkaalla on ääniä yhtiökokouksessa, jossa päätetään yrityksen asioista. (Puustinen 2006, 100–102; Suojanen ym. 2006, 143.)

Osakeyhtiöllä on oltava yhtiöjärjestys. Sen täytyy myös pitää perustamiskokous sekä vuosittain yhtiökokous ja järjestää osakkeiden merkintä. Lisäksi osakeyhtiön on nimettävä hallitus sekä tilintarkastaja. Jos osakeyhtiön pääoma on yli 80 000 euroa, on osakeyhtiön nimettävä toimitusjohtaja. Osakkaat voivat nostaa osakeyhtiöstä varoja palkkana tai osinkoina. (Puustinen 2004, 102-103.)

Osakeyhtiö soveltuu yhtiömuodoksi esimerkiksi silloin, kun yrittäjäksi aikovalla on riittävästi sijoitettavaa pääomaa. Lisäksi yrittäjän olisi hyvä tuntee osakeyhtiölakia, koska osakeyhtiö on muita yhtiömuotoja vaikeammin hallittavissa. (Puustinen 2006, 100–102.)

Julkisella osakeyhtiöllä osakepääomaa on oltava vähintään 80 000 euroa. Vain julkiset osakeyhtiöt voivat olla pörssiyhtiöitä, eli niiden osakkeet ovat julkisesti myynnissä. Julkisia osakeyhtiöitä koskee laajempi tiedonantovelvollisuus. (Suojanen 2006, 143–144.)

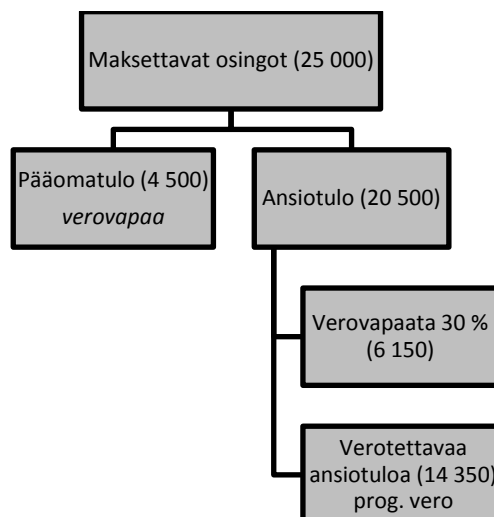
Osakeyhtiöiden verotus poikkeaa hieman toiminimen sekä henkilöyhtiöiden verotuksesta. Osakeyhtiö maksaa verotettavasta tulostaan 26 prosenttia veroa. Tämä tarkoittaa sitä, että yrittäjien ei tarvitse maksaa veroa pääomatulona maksettavasta osingosta, mikäli se ei ylitä vuodessa 90 000 euroa. Mahdollisesta ylimenevästä osasta 30 prosenttia on verovapaata ja loput verovapaata. Ansiotulona maksettavista osingoista puolestaan osakkaat maksavat progressiivisesti. Tosin ansiotulo-osingoistakin 30 prosenttia on verovapaata. Pääomatuloksi lasketaan 9 prosenttia osakeyhtiön nettovarallisuudesta. Osakeyhtiössä maksettuja palkkoja ei oteta huomioon pääomatulon osuutta laskettaessa. (Verohallinto 2008; Selander 2010.)

Pääomatulon osuus lasketaan siis seuraavasti nettovarallisuuden ollessa 50 000 euroa:

$$\text{Pääomatulo - osuus} = \frac{50\,000 \text{ €} * 9\%}{100} = 4\,500 \text{ €}$$

Kuva 3. Pääomatulon laskeminen osakeyhtiössä

Jos samaisessa osakeyhtiössä maksetaan osinkoja 25 000 euroa, pääoma- ja ansiotulot jakaantuvat seuraavasti:



Kuva 4. Pääoma- ja ansiotulojen jakautuminen osakeyhtiössä

Seuraavassa taulukossa on koottu yhteen eri yhtiömuotojen perusseikat. Taulukossa vertaillaan muun muassa yhtiömuotojen alkupääomantarvetta, päätäntävaltaa sekä riskejä ja vastuuta. Kerromme taulukossa myös, millaisiin tapauksiin kukin yhtiömuoto soveltuu parhaiten.

Taulukko 1. Yhtiömuotojen vertailu

	TOIMINIMI	AVOIN YHTIÖ	KOMMANDIITTI-YHTIÖ	OSAKEYHTIÖ
PERUSTAJIEN LKM	Yksi luonnollinen henkilö	Vähintään kaksi luonnollista tai oikeushenkilöä, kaikki vastuunalaisia yhtiömiehiä	Yksi vastuunalainen ja yksi äänetön yhtiömies	Yksi tai useampi luonnollinen tai oikeushenkilö
PÄÄOMAN TARVE	Ei minimipääomaa	Ei minimipääomaa	Ei minimipääomaa, äänetömän yhtiömiehen kuitenkin sijoitettava rahaa	Osakkaan minimiosakepääoma 2 500 euroa
PÄÄTÖSVALTA	Yrittäjällä päätösvalta	Yhtiösopimuksen mukaisesti, yhtiömiehet voivat tehdä itsenäisiä päätöksiä	Vastuunalaisilla yhtiömiehillä yhtiösopimuksen mukaisesti, voivat tehdä myös itsenäisiä päätöksiä, äänettömillä yhtiömiehillä ei päätösvaltaa	Ylin päätösvalta osakkeenomistajilla yhtiökokouksessa
RISKI JA VASTUU	Yrittäjä vastaa koko omaisuudellaan	Yhtiömiehet vastaavat koko omaisuudellaan kaikkien tekemistä sopimuksista	Vastuunalaiset yhtiömiehet koko omaisuudellaan, äänettömät sijoituksellaan	Osakkaat vastaavat sijoituksellaan
VAROJEN NOSTO	Yrittäjä ei nosta palkkaa, vaan ottaa yksityisottoja yrityksen tililtä	Palkkana, voitto-osuutena, lainana ja yksityisottoina	Vastuunalaiset yhtiömiehet palkkana, voitto-osuutena, lainana, yksityisottoina, äänettömät yhtiömiehet yhtiösopimuksen mukaisen voitto-osuuden	Palkkana tai osinkoina
SOVELTUVUUS	Pienimuotoiseen yritystoimintaan yksinyrittävälle	Perheyritys, jossa suuri keskinäinen luottamus	Kun yrittäjä tarvitsee toisen henkilön sijoitusta yritykseen, mutta haluaa pitää päätösvallan itsellään	Suuremmille yrityksille, yrittäjille, jotka eivät halua olla vastuussa koko omaisuudellaan
HUOMIOITAVAA	Yrittäjän työpanos tärkeä	Kirjallinen yhtiösopimus	Kirjallinen yhtiösopimus	Osakeyhtiölain tuntemus hyväksi

2.2 Toiminta-ajatus ja liikeidea

Kaikki yritystoiminta perustuu yrityksen toiminta-ajatukseen, joka määrittää sen, miksi yritys on olemassa tai miksi se perustetaan. Esimerkiksi lounasravintolan toiminta-ajatuksena voi olla hyvän kotiruoan tarjoaminen asiakkailleen. Toiminta-ajatus on hyvä määritellä sen vuoksi, että kaikilla työntekijöillä olisi yhtenäinen kuva yrityksen toiminnasta. Pienillä yrityksillä toiminta-ajatuksen määrittelemisen ei ole yhtä tärkeää kuin suurissa yrityksissä, koska yrityksen kokonaisuus on helpompi hahmottaa. Käytännössä toiminta-ajatuksella pyritään siihen, että yrityksen henkilökunnalla ja sen sidosryhmillä on yhtenäinen kuva yrityksen toiminnasta. Toiminta-ajatus on yleensä pysyvä, ja sitä muutetaan harvoin. (Sutinen & Viklund 2004, 67-68.)

Toiminta-ajatuksen määrittämisen jälkeen liiketoimintaa tarkennetaan liikeidean avulla. Sen tekemiseen kannattaa panostaa ja se kannattaa suunnitella tarkasti, koska yrityksen koko toiminta perustuu siihen. Liikeidea on myöhemmin muokattavissa, mutta se kannattaa kuitenkin miettiä etukäteen mahdollisimman tarkasti. (Sutinen & Viklund 2004, 68-69.)

Liikeidea muodostuu neljästä tärkeästä pääkohdasta, jotka ovat mitä, kenelle, miten ja imago. Liikeidean ensimmäisessä kohdassa määritellään mitä ja millaisia tuotteita ja/tai palveluita yritys tarjoaa, miten ne eroavat kilpailijoiden tuotteista ja miksi asiakkaiden kannattaa ostaa niitä. Seuraavaksi määritellään kenelle yritys tuotteitaan ja palvelujaan tarjoaa ja markkinoi. Tässä kohdassa mietitään myös todennäköisimmät ja toivotuimmat asiakasryhmät. Kolmanneksi mietitään yrityksen toimintatavat, eli miten yrityksen perustoiminnot toteutetaan, jotta tuotteita ja palveluja saadaan myydyksi ja asiakkaille muodostuu haluttu mielikuva yrityksestä. Lisäksi liikeideassa usein määritellään yrityksen imago eli mielikuva. Siinä määritellään yrityksen haluttu imago ja todellinen imago, eli millainen kuva yrityksestä ja sen tuotteista halutaan luoda asiakkaille ja millainen kuva asiakkailta todellisuudessa on yrityksestä ja sen tuotteista. (Sutinen & Viklund 2004, 68-69.)

Usein ravintola-alalla liikeideat ovat keskenään hyvin samantyyppisiä, joten liikeidean ostaminen voi olla sopiva vaihtoehto. Ostettu liikeidea voidaan jättää samanlaiseksi, jos se on toimiva. Liikeideaa voidaan kuitenkin myös muokata tarpeiden mukaan tai tehdä kokonaan uusi liikeidea samalla tavalla kuin uutta yritystä perustettaessa. Liikeidean kokonaan uusiminen on kuitenkin epätodennäköistä yritystä ostettaessa. Valmiin liikeidean ostaminen voi olla hyvä ratkaisu, esimerkiksi jos henkilöllä on haaveena omistaa lounasravintola, jonka liikeidea ei useinkaan poikkea vastaavien yritysten liikeideoista. Tämän vuoksi voi olla järkevämpää ostaa valmis yritys kuin perustaa yritys alusta lähtien.

Edellisistä poiketen franchising-yritystä perustettaessa yrittäjä ostaa käyttöoikeuden franchise-antajan liikeideaan. Tällöin yrittäjä ei voi itse vaikuttaa liikeideaan lainkaan, vaan tämän on pitäydyttävä franchise-antajan määrittämässä liikeideassa. On siis tarkkaan harkittava, onko kyseisen ketjun liikeidea yrittäjälle itselleen mieleinen. Kannattaa ryhtyä yrittäjäksi vain sellaiseen ketjuun, jonka toiminta-ajatus ja liikeidea tuntuvat yrittäjälle itselleen mielekkäiltä.

Franchising-yrittäjä ei siis voi vaikuttaa liikeideaan, jolloin tämän tulee miettiä tarkkaan kaikki sitä ympäröivät asiat, kuten toimipaikka sekä alueen kilpailutilanne. Franchising-yrittäjyyttä harkitsevan on etukäteen selvitettävä onko mahdollisen liikepaikan läheisyydessä tarpeeksi asiakkaita, jotka käyttävät kyseistä palvelua riittävän paljon. Myös alueen tarjonta, eli kilpailutilanne kannattaa selvittää mahdollisimman tarkasti. Esimerkiksi Kotipizzan toimipaikkaa ei kannata perustaa pienelle paikkakunnalle, jossa on jo kyseistä tarjontaa riittävästi. (Holopainen & Levonen 2006, 92-93.)

2.3 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma on tarkka ja perusteltu kuvaus yrityksen toiminnasta, toimintaperiaatteista, voimavaroista ja niiden kehittämisestä sekä yrityksen toimintaympäristöstä, kuten markkinoista ja niiden mahdollisuuksista. Yrityksen perustamisvaiheessa liiketoimintasuunnitelman laatimisesta on hyötyä, koska sen tekeminen antaa yrittäjälle tarkan kokonaiskuvan yritystoiminnan lähtökohdista ja toimintaympäristöstä. Sitä tarvitaan myös rahoitusta hakiessa. Hyvin laadittu liiketoimintasuunnitelma tähtää tulevaisuuteen ja se vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- Missä yritys on tällä hetkellä?
- Mihin yritys tähtää ja miksi?
- Miten asetetut tavoitteet saavutetaan?

Liiketoimintasuunnitelma sisältää yrityksen päämäärät ja tavoitteet sekä yhteenvedon, jossa on tietoja ainakin yrityksen toimialasta ja perustiedoista sekä yrityksen liikeideasta ja strategiasta. Lisäksi liiketoimintasuunnitelmassa on määritelty markkinatilanne ja markkinointisuunnitelma. Markkinatilanne kertoo yrityksen kohderyhmät ja kysynnän sekä kilpailun. Markkinointisuunnitelmassa määritetään myyntitavoitteet ja markkinoinnin kilpailukeinot. Liiketoimintasuunnitelman tuotekehityssuunnitelmassa ja tuotantosuunnitelmassa selvitetään mitä ja miten tehdään, tuotteiden ja tuotannon nykytila ja niiden kehittämisentarve. Lisäksi liiketoimintasuunnitelmassa selvitetään yrityksen omistussuhteet ja sen avainhenkilöt sekä henkilöstön määrä. Myös riskit ja niiden hallintakeinot on hyvä selvittää. Taloussuunnitelmassa tehdään kaikki yritystoiminnan kannalta tärkeät laskelmat, kuten investointi- ja kannattavuuslaskelmat. Liiketoimintasuunnitelmassa tehdään myös selvitys pääoman lähteistä. Hyvä liiketoimintasuunnitelma on selkeä ja kattava ja se on tarkkaan ja realistisesti mietitty. (Viitala & Jylhä 2004, 41-49; Isokangas & Kinkki 2009, 232.)

Yritystä ostettaessa yrityksen liiketoimintasuunnitelma tulee päivittää ajan tasalle. Jos ostettava yritys on ollut toiminnassa vuosikymmeniä, sen liiketoimintasuunnitelmaa ei välttämättä ole päivitetty yritystoiminnan aloittamisen jälkeen. Tässä tapauksessa uuden yrittäjän kannattaa tehdä se alusta alkaen samojen ohjeiden mukaan kuin uutta yritystä perustettaessa. Esimerkkitapauksessa lounasravintolan liiketoimintasuunnitelma voisi olla päivitetty viimeksi vuosikymmeniä sitten, jolloin uuden yrittäjän kan-

nattaa käydä liiketoimintasuunnitelma tarkkaan läpi ja tarvittaessa tehdä se alusta alkaen uusiksi.

Myös franchising-yrittäjäksi ryhtyessä yritykselle on tehtävä liiketoimintasuunnitelma. Yrittäjä suunnittelee sen itse kyseisen franchising-konseptin mukaisesti. Yrittäjän tulee suunnitella esimerkiksi yrityksen taloudelliset tavoitteet ja tulevaisuuden näkymät sekä liikepaikan soveltuvuus ja alueen kysyntä. Liiketoimintasuunnitelmasta tulee käydä ilmi edellä mainitut seikat yrityksen nykytilanteesta ja sen tulevaisuuden tavoitteista sekä keinoista, joilla näihin tavoitteisiin päästään.

2.3.1 SWOT-analyysi

Liiketoimintasuunnitelma sisältää yleensä SWOT-analyysin eli nelikenttäanalyysin. Sen avulla kartoitetaan liiketoiminnan tulevaisuuden näkymät määrittämällä sen vahvuudet (Strengths), heikkoudet (Weaknesses), mahdollisuudet (Opportunities) sekä uhat (Threats). Analyysissa vahvuuksina ja heikkouksina pidetään yleensä yrityksen sisäisiä ominaisuuksia. Uhat ja mahdollisuudet ovat puolestaan yrityksen ulkopuolisia ja tulevaisuuteen tähtääviä tekijöitä. (Meretniemi & Ylönen 2009, 34.)

Nelikenttäanalyysi on tärkeää tehdä huolella ja realistisesti, jotta siitä saatava hyöty olisi mahdollisimman suuri. Analyysin teossa kriittisyys ja asioiden realistinen tarkastelu ovat avain asemassa, sillä asioiden liiallisesta kaunistelusta analyysia tehtäessä on vain haittaa yritystoiminnalle. Kun nelikentän kaikkia osa-alueita mietitään riittävän tarkkaan, voidaan esimerkiksi yritystoiminnan mahdollisiin uhkiin varautua ennakolta. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 118.)

Lounasravintolan nelikenttäanalyysi voisi näyttää esimerkiksi seuraavalta.

VAHVUUDET <ul style="list-style-type: none"> ❖ ammattitaitoinen henkilökunta ❖ liikepaikan hyvä sijainti ❖ laadukas kotiruoka ❖ yrittäjillä kokemusta yritystoiminnasta 	HEIKKOUEDET <ul style="list-style-type: none"> ❖ liikeidean tavanomaisuus ❖ suuri vieraan pääoman osuus ❖ henkilökunnan alhainen motivaatio
MAHDOLLISUUDET <ul style="list-style-type: none"> ❖ kysynnän kasvu ❖ laiteuudistukset 	UHAT <ul style="list-style-type: none"> ❖ kilpailun kiristyminen ❖ sopivien työntekijöiden löytäminen ❖ maailmantalouden heikkeneminen ❖ kysynnän lasku

Kuva 5. SWOT-analyysi

Esimerkissämme lounasravintolan vahvuuksia ovat esimerkiksi liikepaikan hyvä sijainti, johon asiakkaiden on helppo tulla sekä ammattitaitoinen henkilökunta, joka on yritykselle tärkeä voimavara. Heikkouksia puolestaan voisi olla liikeidean tavanomaisuus, koska lounasravintoloita on markkinoilla paljon. Kysynnän kasvu on yksi yritystoiminnan tulevaisuuden mahdollisuuksista, kun taas uhkana voitaisiin pitää kilpailun kiristymistä.

2.4 Yrityksen perustaminen

Mikäli yrittäjyyttä harkitsevalla on mielessä hyvä yritysidea, joka erottuu muista ravintola-alalla toimivista yrityksistä, kannattaa hänen perustaa yritys alusta alkaen. Yrittäjyyttä harkitsevan on kuitenkin mietittävä liikeidean toimivuus ja sopivuus harkitsemalleen alueelle. Ravintola-alalla kilpailu on kovaa ja samantyyppisiä liikeideoita on paljon. Täysin uudenlaisen kannattavan liikeidean keksiminen on nykyään melko haastavaa.

Liikeidean lisäksi yritystä perustettaessa yrittäjän tulee miettiä tulevalle yritykselleen liikeidea ja toimintasuunnitelma. Alkavan yrittäjän on tehtävä myös liiketoimintasuunnitelma alusta alkaen edellä mainittujen ohjeiden mukaan. Liiketoimintasuunnitelman laatimisessa on hyvä käyttää esimerkiksi ELY-keskuksen asiantuntijoiden apua.

Yritystä perustettaessa yrittäjän on tehtävä muun muassa perustamisilmoitus Patentti- ja rekisterihallinnolle. Mikäli yrityksessä on tarkoitus anniskella alkoholijuomia, on haettava myös anniskelulupaa aluehallintoviranomaiselta (entinen lääninhallitus). Lupa- ja ilmoitusasioista kerromme tarkemmin luvussa 2.7. Työn edetessä kerromme tarkemmin asioista, jotka liittyvät yrityksen perustamisen lisäksi yrityksen ostamiseen ja franchising-yrittäjäksi ryhtymiseen.

2.5 Yrityksen ostaminen

Yrittäjyyttä harkitsevan kannattaa miettiä yrityksen perustamisen vaihtoehtona myös yrityksen ostamista. Useita yrittäjiä on jäämässä eläkkeelle lähitulevaisuudessa, jolloin yrityksiä tulee myyntiin nykyistä enemmän. Jos yrittäjäksi ryhtyvällä ei ole mietittynä tiettyä liikeideaa, kannattaa tämän harkita valmiin yrityksen ostamista, etenkin jos markkinoilla on useita sopivia yrityksiä kaupan. Näin voidaan kilpailun avulla saada sopiva hinta ostajan kannalta.

Yrityskauppaan on valmistauduttava huolellisesti, koska se voi olla pitkä ja aikaa vievä prosessi. Asiantuntijoiden käyttö yrityskaupan suunnittelussa kannattaa, koska esimerkiksi yrityksen arvonmääritys voi olla hankalaa, sillä ostajalla ja myyjällä on usein eri käsitys myytävän yrityksen arvosta. Ennen yrityksen ostamista, ostajan tulee ottaa selvää miksi yrittäjä myy yrityksensä. Näin ostaja välttyy ostamasta kannattamatonta liiketoimintaa.

2.5.1 Yrityksen arvonmääritys

Ostettavan yrityksen arvon määrittäminen on yksi yrityskaupan vaikeimpia tehtäviä. Myyjä haluaa luonnollisesti yrityksestään mahdollisimman hyvän hinnan ja ostaja taas haluaa saada yrityksen mahdollisimman edullisesti. Myyjän yrityksestä pyytämä hinta

on usein arvioitu hieman yläkanttiin, koska yrityksellä on tunnearvoa myyjälle ja usein myytävä yritys on yrittäjän elämäntyö, jonka rakentamiseen hän on käyttänyt useita vuosia. Arvoa määritettäessä selvitetään yrityksen tämänhetkinen arvo ja odotusarvo, joka perustuu laskelmiin yrityksen tulevaisuudesta. Yrityksen tämänhetkinen arvo voidaan selvittää määrittämällä substanssiarvo, tuottoarvo, goodwill-arvo ja/tai markkina-arvo. (Puustinen 2006, 116-117.)

Yrityksen substanssiarvo määritellään vähentämällä varoista velat. Yrityksen varoja ovat rahojen lisäksi koneet ja kalusto. Näin ollen substanssiarvo saadaan määrittämällä tuotannontekijöiden arvo ja lisäämällä se yrityksen rahoihin, josta vähennetään yrityksen velat. Käytännössä substanssiarvo on se rahamäärä, joka jää jäljelle, kun yritystoiminta lopetetaan, tuotannontekijät myydään ja yrityksen velat maksetaan pois. Tätä arvoa voidaan kutsua myös lopetusarvoksi. Yrityksen kauppahinnan alarajana voidaan pitää substanssiarvoa. (Leppiniemi 2005, 238.)

Substanssiarvon lisäksi yrityksen hinnan määrittelyssä käytetään tuottoarvoa. Yrityksen tuottoarvo perustuu yritystoiminnan jatkumiseen ja se kertoo yrityksen kannattavuuden ja kasvumahdollisuudet. Tuottoarvoa laskettaessa yrityksen odotetuille nettotuloille lasketaan nykyarvo. Tässä käytetään apuna laskentakorkoa, joka määritellään yrityksen riskin perusteella. Riskikerroin riippuu toimialasta, esimerkiksi riskittömällä toimialalla voidaan kertoimena pitää alle 10 prosenttia. Ravintola-alalla riskikerroin voi olla esimerkiksi 13 prosenttia. Tuottoarvo lasketaan siis siten, että ensin määritetään riskikerroin, jonka avulla määritetään laskentakorko, jonka avulla puolestaan lasketaan odotettujen nettotulojen nykyarvo. Yrityksen ollessa kannattava tuottoarvo on substanssiarvoa suurempi. (Leppiniemi 2005, 238; Definco Oy 2009; Hautala 2008, 22.)

Goodwill-arvo eli liikearvo on yrityksen aineeton arvo eli muun muassa maine, osaaminen, asiakassuhteet, tavaramerkki, toimintamallit sekä patentti. Se on usein hyvin vaikeasti määritettävissä. Ravintola-alan yrityskaupoissa goodwill-arvo on usein merkittävä osa hinnanmääritystä. Goodwill-arvoa määritettäessä voidaan käyttää hyväksi tuottoarvoa ja substanssiarvoa. Tällöin tuottoarvosta vähennetään substanssiarvo, ja saatu positiivinen arvo on goodwill-arvo. Mikäli tulos on negatiivinen, eli substanssiarvo on tuottoarvoa suurempi, sitä kutsutaan badwill-arvoksi. Goodwill-arvo kertoo hyvästä yritystoiminnasta ja hyvin rakennetusta imagosta. Badwill-arvo puolestaan

kertoo sen menetyksen, joka syntyy yritystoiminnan jatkuessa siihen verrattuna, että toiminta lopetettaisiin. (Leppiniemi 2005, 238-239; Matkailu- ja ravintolapalvelut Mara ry 2008, 15.)

Lopuksi määritellään yrityksen markkina-arvo yrityksen muita arvoja apuna käyttäen. Yrityksen markkina-arvoon vaikuttavat kaikki edellä mainitut arvot, markkinatilanne sekä talouden näkymät. Markkina-arvoa määritettäessä on hyvä käyttää apuna useampaa kuin yhtä ravintola-alan yrityskauppoihin erikoistunutta asiantuntijaa. Tässä vaiheessa yrityskaupan osapuolilla on jonkinlaiset käsitykset yrityksen markkina-arvosta, jonka jälkeen myyjä ja ostaja ryhtyvät neuvottelemaan kauppahinnasta. (Matkailu- ja ravintolapalvelut Mara ry 2008, 15.)

2.5.2 Yrityskauppa

Ennen yrityskauppaan ryhtymistä on hyvä selvittää, mitä kaupassa myydään ja myös varmistaa se, että myytävä yritys siirtyy muuttumattomana uudelle yrittäjälle. Kaupakirjaan tulee selvittää, mikä osa kauppahinnasta tulee kaluston ja varaston arvosta ja mikä osa on goodwilliä. Tärkeää on myös selvittää miksi kyseinen yritys on myytävänä.

Yrityskauppankohteena voi olla koko yhtiö tai osa siitä tai ainoastaan yrityksen liiketoiminta. Yrityksen liiketoiminnan ostaminen on juridisesti helpompaa kuin yhtiön ostaminen. Liiketoimintaa ostettaessa aikaisemmin liiketoimintaa harjoittaneen yhtiön vastuut, kuten velat eivät siirry kaupan mukana ostajalle, toisin kuin koko yhtiötä ostettaessa. Tämän vuoksi onkin tärkeää tutustua huolella yrityksen taloudelliseen tilanteeseen, jos kaupan kohteena on koko yhtiö. Yhtiökaupan mukana siirtyvät velat kuitenkin pienentävät yrityksen kauppahintaa. Taloudellisen tilanteen selvittämiseen tarvitaan edellisvuosien tilinpäätökset sekä tuore välitilinpäätös. Näiden tulkinnassa kannattaa käyttää asiantuntijan apua. (Matkailu- ja ravintolapalvelut Mara ry 2008, 14.)

Jos kaupan kohteena ovat osakkeet tai osuudet, yrityksen toiminta jatkuu kaupanteon jälkeen muuttumattomana. Yrityksen vastuut ja kirjanpito pysyvät ennallaan, joten

onkin hyvä selvittää yhtiön taloudellinen tilanne, kuten koko yhtiötä ostaessa. (Matkailu- ja ravintolapalvelut Mara ry 2008, 14.)

Yrityksen hallinta- ja omistusoikeudet eivät aina siirry uudelle omistajalle samanaikaisesti. Hallintaoikeus siirtyy usein ostajalle ennen omistusoikeuden siirtymistä. Tällöin ostajalla on oikeus johtaa liiketoimintaa ja hänellä on vastuu henkilökunnasta jo hallintaoikeuden siirtymisen jälkeen. Omistusoikeus kuitenkin siirtyy vasta sen jälkeen ostajalle, kun kaikki kaupan ehdot on täytetty. Kauppaa tehdessä on myös sovitava siitä, sisältyykö kauppaan oikeus käyttää yrityksen toiminimeä. (Matkailu- ja ravintolapalvelut Mara ry 2008, 14)

Yrityskaupassa ostajalle siirtyvät oikeudet ja velvollisuudet yrityksen työntekijöitä kohtaan. Työntekijät siirtyvät vanhoina työntekijöinä uudelle työnantajalle. Näin tapahtuu myös, jos kaupan kohteena on pelkkä liiketoiminta. Yrityskaupan yhteydessä osapuolilla ei ole irtisanomisoikeutta tai oikeutta vaihtaa henkilöstöä ilman riittävää esimerkiksi liikeideaan liittyvää syytä. Henkilöstön määrää voidaan kuitenkin vähentää uuden yrittäjän toimesta, taloudellisilla tai tuotannollisilla irtisanomisperusteilla esimerkiksi oman työpanoksen määrän vuoksi. Irtisanomistapauksissa on syytä kysyä asiantuntijoilta neuvoja jälkiseuraamuksien välttämiseksi. (Matkailu- ja ravintolapalvelut Mara ry 2008, 16)

Uusi työnantaja on vastuussa myös edellisen työnantajan aikana erääntyneistä työsuhteeseen perustuvista saatavista. Uusi työnantaja saattaa siis joutua maksamaan aikaisemman työnantajan aiheuttamia korvauksia laiminlyönneistä. Tämän takia ennen kauppaa onkin syytä selvittää onko myyjä hoitanut kaikki velvollisuutensa työntekijöitä kohtaan. Kauppakirjaan on hyvä ottaa määräys, jossa selvitetään työntekijöiden työsuhdesaatavien maksamiseen liittyvät seikat. (Matkailu- ja ravintolapalvelut Mara ry 2008, 16)

2.5.3 Vuokrasopimuksen ja käyttöomaisuuden siirtäminen

Ostajan on selvitettävä liikehuoneiston vuokrasopimuksen sisältö huolella ennen kaupan tekoa. Vuokrasopimuksen tulee olla voimassa riittävän kauan tai ostajan tulee neuvotella vuokranantajan kanssa sen jatkamisesta. Ostajan on myös varmistettava, että vuokra ja sen korotusehdot ovat liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta tyydyttävät. Kauppakirjaan voidaan tehdä ehto, jossa sovitaan vuokrasopimuksen siirtymisestä ostajalle. (Matkailu- ja ravintolapalvelut Mara ry 2008, 15-16)

Kaupan edetessä on hyvä tehdä molempien osapuolten hyväksymä luettelo käyttöomaisuudesta ja selvittää kenen omaisuutta mikäkin on kaupan jälkeen. Tästä tulee tehdä maininta myös kauppakirjaan. Luettelon tekeminen kannattaa tehdä molempien osapuolten läsnä ollessa. Tällöin listataan kaikki kaupassa siirtyvä käyttö- ja vaihtomaisuus, jonka jälkeen osapuolet hyväksyvät luettelon allekirjoittamalla. Ostaja voi tarkastaa kaupan jälkeen, että paikalla on kaikki luettelossa mainittu omaisuus. (Matkailu- ja ravintolapalvelut Mara ry 2008, 15-16)

2.6 Franchising-yrittäjyys

Franchising-yrittäjyys on yleistynyt Suomessa viime vuosikymmenen aikana huomattavasti ja siitä on tullut varteenotettava vaihtoehto yritystoiminnan ostamisen ja perustamisen rinnalle. Termi ”franchising” on kuitenkin joillekin vielä epäselvä. Vastiketta termille yritettiin kehittää, mutta siinä onnistumatta Kielitoimisto hyväksyi sanan ”franchising” suomen kieleen vuonna 1999. (Laakso 2005, 26.)

Franchising on siis kahden taloudellisesti ja juridisesti itsenäisen yrityksen välistä yhteistyötä, jossa franchise-antaja luovuttaa maksua vastaan franchise-ottajalle oikeuden käyttää ketjun liikeideaa ja sen liiketoimintamallia. Tunnettuja Suomessa toimivia ravintola-alan franchising-yrityksiä ovat muun muassa Kotipizza, Subway, Café Picnic, Arnolds sekä McDonald's. (Laakso 2005, 29.)

Franchising-yritykset toimivat itsenäisinä yrityksinä, kuitenkin ketjun asettamien rajoitteiden ja taloudellisten tavoitteiden mukaisesti. Franchise-ottaja saa franchise-

antajalta kirjalliset ohjeet miten noudattaa yhteisiä toimintamalleja eri tilanteissa. Esimerkiksi franchising-ketjun eri yksiköiden nimet ja ulkoasut ovat keskenään yhtenäiset. Franchise-ottaja harjoittaa siis itsenäistä liiketoimintaa annetun mallin mukaan tiiviissä yhteistyössä franchise-antajan ja muiden saman franchising-ketjun yrittäjien kanssa. (Holopainen & Levonen 2006, 92-93; Laakso 2005, 29.)

2.6.1 Franchising-yrittäjäksi ryhtyminen

Yleensä franchising-yrittäjäksi tahtovalla tulee olla tietoa ja kokemusta kyseiseltä alalta. Alan kokemus ei kuitenkaan ole välttämätöntä, vaan tärkeämpänä pidetään henkilökohtaisia ja yleisesti yrittäjältä vaadittavia ominaisuuksia, koska tarvittaessa ketju kouluttaa tulevaa yrittäjää käytännön taidoissa.

Franchising-yrittäjäksi ei kuitenkaan ryhdytä noin vain. Ensin yrittäjäksi tahtovan tulee valita itseään kiinnostava ketju, jonka yrittäjäksi hakee. Tämän jälkeen käydään läpi yleensä pitkä rekrytointiprosessi, jonka jälkeen franchise-antaja tekee päätöksen hyväksytäänkö hakija kyseisen ketjun yrittäjäksi. Hakuprosessin aikana kannattaa olla aktiivinen ja innostunut juuri kyseisestä ketjusta, sillä tutkimusten mukaan oma aktiivisuus hakuprosessissa on usein tärkein valituksi tulemiseen vaikuttava seikka. (Laakso 2005, 145-147.)

Itse rekrytointiprosessi vaihtelee jonkin verran riippuen ketjusta. Prosessin aikana tuleva yrittäjä tapaa kyseisen ketjun edustajia sekä ketjun nykyisiä yrittäjiä. Rekrytointiprosessi on usein pitkä, koska yhteistyön aloittaminen on suuri asia niin franchise-ottajalle kuin franchise-antajalle, joten molempien osapuolten on perehdyttävä eri asioihin huolella. Franchise-antaja tietysti myös toivoo pitkäaikaista yhteistyökumppania franchise-ottajaehdokkaasta, joten ottajaehdokkaalla tulee olla riittävästi aikaa harkita asiaa, jotta hän on varma, että on valmis ryhtymään kyseisen ketjun yrittäjäksi. (Laakso 2005, 146-147.)

Ennen franchise-antajan lopullista päätöstä ottajaehdokkaan tulee yleensä käydä myös erinäisissä haastatteluissa ja testeissä, kuten persoonallisuus- ja soveltuvuustesteissä. Joissakin ketjuissa edellytetään myös ottajaehdokkaan käymistä terveystarkastuksessa, jotta saadaan selville mahdolliset sairaudet tai esimerkiksi allergiat, jotka voivat olla esteenä ketjun konseptin mukaisessa työskentelyssä. (Laakso 2005, 147.)

On muistettava, että rekrytointiprosessi on kaksisuuntainen, eli sen lisäksi, että franchise-ottajaehdokas antaa itsestään tietoja franchise-antajalle, tämä myös saa paljon tietoa ketjusta ja sen liiketoimintamallista. Ottajaehdokas haluaa usein tarkastella erityisen tarkasti ketjun konseptin taloudellista mallia ja perustettavan tai ostettavan toimipisteen taloudellisia ennusteita. Yrittäjäehdokas saa ketjulta valmiita tunnuslukuja ja mallilaskelmia, jotka auttavat tätä saamaan todenmukaisen kuvan ketjun taloudellisesta luonteesta. Usein ennen tietojen saamista franchise-ottajaehdokkaan tulee allekirjoittaa salassapitosopimus. Yrittäjäehdokas saa siis käyttöönsä ketjun tyypillisen toimipisteen liikevaihdon ja mahdolliset yksikkökohtaiset vaihtelut, liikevaihdon kehityksen ensimmäisinä vuosina, tiedot ketjun perimistä maksuista sekä keskimääräisen alkuinvestoinnin suuruuden. Tämän lisäksi yrittäjä saa tietoonsa mahdollisen omarahoitusosuusvaatimuksen eli yrittäjältä vaadittavan vapaan pääoman määrän, joka käytetään alkuinvestointien rahoittamiseen. Yleensä omarahoitusvaatimus on käytössä esimerkiksi juuri ravintoloissa ja hotelleissa, joissa alkuinvestointien tarve on useimmiten suuri. Yrittäjäehdokkaan on kuitenkin muistettava näitä taloudellisia lukuja tarkastellessaan, etteivät ne takaa hänen mahdollisen yrityksensä menestymisestä, sillä lopulliseen menestymiseen vaikuttaa aina yrittäjän oma toiminta. Mikäli franchise-antaja rekrytointiprosessin jälkeen hyväksyy hakijan ketjun yrittäjäksi, franchise-antajan ja franchise-ottajan yhteistyö alkaa. (Holopainen & Levonen 2006, 93-94; Laakso 2005, 145-147.)

2.6.2 Sopimukset

Franchising-ketjujen sopimukset vaihtelevat ketjuittain. Kaikissa sopimuksissa on kuitenkin määritelty osapuolten oikeudet ja velvollisuudet. Yrittäjä saa ketjulta muun muassa tavaramerkin, myymälätekniikan, koulutuksen sekä asiantuntijoiden avun tarvittaessa. Yrittäjä sitoutuu sopimuksessa noudattamaan ketjun määrittelemiä toimintatapoja. Franchise-antaja puolestaan on velvollinen kouluttamaan yrittäjän ja antamaan tälle neuvoja ongelmatilanteissa sekä toimittamaan sopimuksessa mainitut laitteet ja kalusteet. Franchise-antajalla on oikeus saada yrittäjältä sopimuksen mukainen prosentuaalinen osuus liikevaihdosta. Eri ketjujen sopimussisällöt voivat kuitenkin vaihdella. (Laakso 2005, 153-154.)

Franchising-sopimukseen ei ole olemassa erillistä lakia, jonka mukaan sopimukset tehdään. Sopimuksen teossa on hyvä käyttää asiantuntijan apua, usein lähinnä sen vuoksi, että franchise-ottaja varmasti ymmärtää mihin on ryhtymässä. Asiantuntija siis selittää yrittäjäehdokkaalle, mitä sopimus käytännössä sisältää. (Holopainen & Levonen 2006, 95.)

2.6.3 Maksut

Franchising-yrittäjä maksaa franchising-ketjulle konseptin käyttöoikeudesta, ketjun jäsenyyseduista sekä franchising-antajan toiminnasta. Maksut jakautuvat kiinteään aloitusmaksuun, eli liittymismaksuun sekä jatkuviin maksuihin, joita ovat muun muassa markkinointimaksut. Liittymismaksu kattaa järjestelmän kustannukset sekä toimittilojen hankkimiseen, toiminnan käynnistämiseen, koulutukseen sekä yrittäjähankintaan liittyvät kustannukset. Myös konseptin markkina-arvo vaikuttaa liittymismaksun suuruuteen. Näiden perusteella määritellään liittymismaksun lopullinen suuruus. Jatkuvia maksuja ovat yhteistyömaksu, joka on sopimuksessa sovittu prosenttiosuus yrityksen liikevaihdosta, ja markkinointimaksut. Yhteistyömaksu voi olla muutamasta prosentista jopa kahteenkymmeneen prosenttiin ja se kattaa muun muassa informaatio-, neuvonta- ja koulutuspalvelut. Lisätietoa maksuista ja muista franchising-yrittäjyyteen liittyvistä asioista voi hakea franchising-yhdistyksen internet-sivuilta www.franchising.fi. (Holopainen & Levonen 2006, 95.)

2.7 Lupa- ja ilmoitusasiat

Suomessa on elinkeinovapaus, mikä tarkoittaa sitä, että kaikki suomalaiset ja Euroopan talousalueelta tulevat kansalaiset voivat harjoittaa laillista ja hyvien tapojen mukaista liiketoimintaa Suomessa. Liiketoiminnasta on kuitenkin tehtävä ilmoitus kaupparekisteriin. Useilla toimialoilla elinkeinovapautta on kuitenkin rajoitettu. Laissa on määriteltä millä toimialoilla liiketoimintaan on hankittava viranomaisten lupa ja tehtävä muita ilmoituksia. Viranomaiset tarkkailevat yrittäjien toimintaa lupien ja ilmoitusten avulla. Lupa- ja ilmoitusasioihin on syytä perehtyä tarkasti ennen yritystoiminnan aloittamista ja tähän on saatavilla apua ja neuvoja monilta eri tahoilta, kuten patentti- ja rekisterihallitukselta. (Puustinen 2006, 104-105.)

Perustettaessa ravitsemisalan yritystä perustamisilmoituksen lisäksi tulee tehdä ilmoitus kunnan terveydensuojeluviranomaiselle ja elintarvikevalvontaviranomaiselle, joka tarkistaa liikehuoneiston soveltuvuuden elintarvikehuoneistoksi ennen toiminnan aloittamista. Niiden yrittäjien, jotka aikovat anniskella ravitsemisyrietyksessään, tulee hakea lisäksi anniskelulupaa aluehallintoviranomaiselta. (Puustinen 2006, 105; Keskuskauppakamari 2008, 20; Yritys-Suomi 2010.)

2.7.1 Perustamisilmoitus kaupparekisteriin ja verohallintoon

Aloittavan yrittäjän on aina tehtävä yrityksestä perustamisilmoitus kaupparekisteriin ja verohallinnolle ennen toiminnan aloittamista. Ilmoituksen voi tehdä samalla lomakkeella. Samalla yritys ilmoitetaan arvonlisäverovelvollisten rekisteriin, ennakkoperintärekisteriin, työnantajarekisteriin ja/tai vakuutusmaksuverovelvolliseksi. Perustamisilmoitusta tehtäessä luvanvaraisten elinkeinonharjoittajien on toimitettava lisäksi viranomaisilta saadut luvat, kuten anniskelulupa, ja ilmoitukset kaupparekisteriin. (Keskuskauppakamari 2008, 20; Patentti- ja rekisterihallitus 2010; Matkailu- ja ravintolapalvelut Mara ry 2008, 19.)

Eri yritysmuodot tekevät ilmoitukset omilla erillisillä lomakkeillaan. Perustamisilmoitusta tehtäessä yrittäjä joutuu maksamaan kaupparekisterille käsittelymaksun, jonka suuruus vaihtelee yhtiömuodosta riippuen 75 eurosta noin 350 euroon. Kun elinkeinonharjoittaja on tehnyt perustamisilmoituksen, yritys saa yritys- ja yhteisötunnuksen eli Y-tunnuksen verohallinnolta. (Keskuskauppakamari 2008, 20; Patentti- ja rekisterihallitus 2010; Matkailu- ja ravintolapalvelut Mara ry 2008, 19.)

2.7.2 Anniskelulupa

Yrittäjän on hankittava anniskelulupa, mikäli tämä aikoo anniskella alkoholijuomia ravitsemisliikkeessään. Anniskeluluvan myöntää aluehallintoviranomainen ja se on anniskelupaikkakohtainen. Lupaa haetaan aluehallintoviranomaisen hakulomakkeella, joka palautetaan vaadittuine liitteineen aluehallintoviraston siihen yksikköön, jonka alueella ravintola sijaitsee. Hakulomake löytyy aluehallintoviranomaisen Internet-sivuilta www.avi.fi. Anniskeluluvan saamiseksi yrittäjän tulee täyttää siihen vaaditut edellytykset. (Finlex 2002; Matkailu- ja ravintolapalvelut Mara ry 2008, 22-24.)

Anniskeluluvan voi saada toistaiseksi, määräajaksi tai tilapäisesti. Yleensä ravintoloille myönnetään toistaiseksi voimassa oleva anniskelulupa edellyttäen, että luvanhakija ja liikehuoneisto täyttävät anniskeluluvan edellyttämät vaatimukset. Määräaikainen anniskelulupa myönnetään, jos anniskelutoiminta on määräaikaista tai viranomaisilla on syytä seurata anniskeluluvan haltijan toimintaa. Se voidaan myöntää enintään yhdeksi vuodeksi kerralla. Tilapäinen lupa myönnetään erilaisiin tapahtumiin ja se on voimassa enintään kuukauden. (Finlex 2002; Matkailu- ja ravintolapalvelut Mara ry 2008, 22-24.)

Ravintolaa ostettaessa anniskelutoimintaa ei saa harjoittaa yrityksen edellisen omistajan luvalla edes väliaikaisesti. Yrityskaupassa yhtiön nimelle anottu anniskelulupa siirtyy uudelle omistajalle suoraan, jos hän täyttää anniskelulaissa edellytetyt vaatimukset. Omistajan vaihtumisesta on kuitenkin tehtävä ilmoitus anniskeluviranomaisille. Anniskeluluvan siirtäminen ostajalle on varmistettava aluehallintoviranomaiselta hyvissä ajoin kaupan edetessä. Jos uudella omistajalla ei ole riittäviä alkoholilain vaa-

timia edellytyksiä, lupa voidaan perua. (Matkailu- ja ravintolapalvelut Mara ry 2008, 15)

Mikäli ruoanvalmistuksessa on tarkoitus käyttää alkoholituotteita, on haettava erillistä lupaa keittiöalkoholin käyttöä varten. Lupaa haetaan Sosiaali- ja terveydenhuollon tuotevalvontakeskuksen alkoholin tuotevalvontayksiköltä. Keittiöalkoholeista on pidettävä kirjaa ja ne tulee pitää erillään anniskeltavista alkoholeista. (Sosiaali- ja terveydenhuollon tuotevalvontakeskus 2008.)

Lisätietoa anniskelu- sekä keittiöalkoholiluvasta voi hakea oman alueen aluehallintoviranomaiselta sekä Sosiaali- ja terveydenhuollon tuotevalvontakeskukselta. Lisäksi neuvoja löytyy muun muassa Yritys-Suomen Internet-sivuilta www.yrityssuomi.fi.

2.8 Kirjanpito

Kaikki yritykset ovat yhtiömuodostaan ja toimintansa laajuudesta riippumatta kirjanpitovelvollisia. Kirjanpitovelvollisuus tarkoittaa sitä, että yrityksen johdon on huolehdittava kaikkien liiketapahtumista syntyvien tositteiden, kuten kuittien, säilyttämisestä ja siirtämisestä kirjanpitoon. Johdon on myös huolehdittava tilinpäätöksen tekemisestä määräajassa. Tilinpäätös sisältää tuloslaskelman, josta selviää tiedot yrityksen tuloista, menoista ja tuloksesta, taseen, tase-erittelyt, liitetiedot sekä toimintakertomuksen. Kirjanpidon tehtävänä on seurata yrityksen tuloja ja menoja sekä sen rahoitustapahtumia. Lisäksi kirjanpidon avulla saadaan selvitettyä liiketoiminnan todellinen tulos. Näin yrityksen omistajat ja sidosryhmät saavat taloudellisia tietoja yrityksen toiminnasta. (Holopainen & Levonen 2006, 156-158; Viitala & Jylhä 2004, 140-141.)

Kirjanpidon avulla yrittäjä saa tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja sen muutoksista. Vaikka kirjanpito on usein ulkoistettu tilitoimistolle, on yrittäjän hyvä silti ymmärtää kirjanpidon perusasiat, jotta hänen on helpompi hahmottaa liiketoiminnan taloudellisuuden kokonaiskuva. On myös tärkeää, että kirjanpitäjä puolestaan tuntee perusasioiden lisäksi ravintola-alan kirjanpitoon liittyvät erikoispiirteet sekä alan kulu- ja tuottorakenteen.

Kirjanpitäjän valintaa tulee miettiä tarkkaan. On tärkeää, että kirjanpitäjällä on riittävä ammattitaito ja ravintola-alan tuntemus. Lisäksi yrittäjän tulee olla tyytyväinen kirjanpitäjäänsä, koska he tekevät keskenään hyvinkin tiiviisti yhteistyötä. Jos kuitenkin yrittäjä huomaa, ettei kirjanpitäjä ole sopiva, hän voi aina vaihtaa kirjanpitäjää. Yrittäjän ei siis kannata palkata ensimmäistä kirjanpitäjää, joka vastaan tulee, vaan valintaan on syytä perehtyä huolella. (Meretniemi & Ylönen 2009, 140-142.)

3 KANNATTAVUUDEN SUUNNITTELU

Kannattavuus on menestyksellisen ja jatkuvan liiketoiminnan ehdoton edellytys. Liiketoiminta on kannattavaa, kun sen tulot ovat suuremmat kuin sen menot. Yritystoiminnan alkuvaiheessa yritys saattaa olla hetkellisesti kannattamaton, mutta se ei saa kestää kovin kauaa.

Kannattavuutta voidaan mitata euromääräisesti tai suhteutettuna liikevaihtoon. Liikevaihtoon suhteutettuja kannattavuuden mittareita ovat esimerkiksi myyntikate-, palkkakate- ja käyttökateprosentit. Myyntikate saadaan, kun yrityksen liikevaihdosta vähennetään muuttuvat kustannukset, kuten raaka-ainekustannukset. Kun myyntikatteesta taas vähennetään kiinteät kustannukset, kuten liikehuoneiston vuokra, saadaan käyttökate. Kun käyttökatteesta on tehty poistot sekä vähennetty korkokulut ja verot, jäljelle jää yrityksen tulos. Edellä mainittuja suhteutettuja tunnuslukuja kannattaa verrata alan yleisiin keskimääräisiin tunnuslukuihin. (Koppinen, Kumpulainen, Lehto, Manninen, Mustonen, Niskanen, Pettilä, Salmi & Viitala 2002, 46-47.)

Myyntituotot	210 000 €
<u>- muuttuvat kustannukset</u>	<u>60 000 €</u>
Myyntikate	150 000 €
<u>- henkilöstökulut</u>	<u>50 000 €</u>
Palkkakate	100 000 €
<u>- kiinteät kustannukset</u>	<u>40 000 €</u>
Käyttökate	60 000 €
- poistot	10 000 €
- verot	10 000 €
<u>- korot</u>	<u>10 000 €</u>
Tulos	30 000 €

Kuva 6. Yrityksen tulos

Tuloslaskelmasta saatavia kannattavuuden tunnuslukuja ovat kriittinen liikevaihto eli kriittinen piste, varmuusmarginaali sekä varmuusmarginaaliprosentti. Kriittinen liikevaihto tarkoittaa sitä, että kaikki yritystoiminnasta aiheutuvat kulut saadaan katetuksi myyntituotoilla, myyntikatteen ollessa halutulla tasolla. Kriittisen liikevaihdon ylittävä osuus on varmuusmarginaali, jota vertaamalla yrityksen liikevaihtoon saadaan varmuusmarginaaliprosentti. (Selander & Valli 2007, 36,104-105; Koppinen ym. 2002, 47.)

$$KRP = \frac{\text{Kiinteät kustannukset} \times 100}{\text{Myyntikate\%}}$$

Kuva 7. Kriittinen piste

3.1 Alkuinvestoinnit

Ravintola-alan yrityksissä alkuinvestoinnit ovat yleensä suuret ja vaativat näin ollen pääomaa. Toimintaa aloitettaessa syntyy ainoastaan menoja, jotka täytyy pystyä kattamaan tulojen vielä puuttuessa. Tällöin tarvitaan siis pääomaa. On pystyttävä maksamaan tarvittavat investoinnit, kuten laitehankinnat. Lisäksi yrityksellä on oltava käyttöpääomaa kattamaan alussa syntyviä kuluja, kuten palkkamenoja ennen tulojen syntymistä. (Ahonen ym. 2009, 104.)

Alkuinvestoinnit koostuvat muun muassa liikehuoneiston hankinnasta ja tarvittaessa remontoimisesta, kone-, laite- ja kalustohankinnoista, sekä irtaimiston hankinnasta. Myös sisustamiseen ja kuljetusvälineisiin täytyy investoida tarvittaessa. Alkuinvestointien määrä riippuu muun muassa liikehuoneiston kunnosta sekä tarvittavien hankintojen määrästä. Ravintola-alan yrityksessä useimmiten suurimpia laitehankintoja ovat keittiöön tarvittavat koneet ja laitteet, kuten uunit, liedet sekä tiskikone. Salin puolelle puolestaan tarvitaan kassajärjestelmä sekä kalusteet ja laitteet. Useimmiten juuri laite- ja kalustohankinnat ovat toimitilojen jälkeen suurin menoerä. (Ahonen ym. 2009, 104-106.)

Uutta yritystä perustettaessa joudutaan yleensä hankkimaan kaikki koneet ja laitteet sekä tekemään muut suuret hankinnat alusta lähtien. Näihin hankintoihin yritystä perustettaessa kuluu paljon rahaa. Kannattaa kuitenkin ottaa selvää olisiko joitakin laitteita mahdollista ostaa käytettynä. Esimerkiksi monitoimiuunit maksavat uutena useita tuhansia euroja, mutta käytettynä ne voidaan saada huomattavasti edullisemmin vaikka ne olisivatkin olleet käytössä vain joitakin vuosia.

Yritystä ostettaessa puolestaan kauppaan voi kuulua kaikki yrityksen koneet ja laitteet. Kaikki kauppaan kuuluva irtaimisto on hyvä eritellä kauppakirjassa yrityskaupan yhteydessä. Tämä helpottaa ostajaa, koska hänen ei tarvitse hankkia kaikkia tarvitsemiin laitteita, vaan hän saa ne kaupan mukana. Tällöin ostaja maksaa niistä myös kohtuullisemman hinnan kuin uusista laitteista. Yrityskaupan edetessä kauppaan kuuluva irtaimisto hinnoitellaan ja se muodostaa osan kauppahinnasta.

Franchising-yrittäjä saa tarvitsemansa koneet, laitteet ja kaluston franchising-ketjulta. Hän maksaa yritystoimintaa aloittaessaan ketjulle tietynsuuruisen aloitusmaksun, joka kattaa myös alkuinvestoinnit. Näin yrittäjällä on helpompaa, kun irtaimisto toimitaan hänelle, eikä hänen tarvitse itse valita kaikkea. Toisaalta yrittäjällä ei välttämättä ole mahdollisuutta ostaa laitteita esimerkiksi käytettynä.

Yritys tarvitsee alkuinvestointien lisäksi käyttöpääomaa. Sitä käytetään muun muassa yrityksen perustamisesta johtuviin kustannuksiin, varaston hankintaan, alkumarkkinointiin sekä juokseviin kuluihin kuten palkkamenoihin. Käyttöpääomaa tarvitaan niin kauan, että yritys saadaan tuottamaan riittävästi kaikkien kulujen kattamiseksi. Riittävien tulojen syntymiseen voi mennä jopa muutamia kuukausia. Jos yritystoiminta ei näytä lähtevän liikkeelle odotusten mukaisesti, tulee yrittäjän heti hakea apua, jotta yritystoiminnan mahdolliset ongelmakohdat havaitaan ja saadaan korjatuksi. Lisälainan hakeminen kulujen kattamiseksi ei useimmiten ole suositeltavaa. Käyttöpääoman tarvetta suunniteltaessa on otettava huomioon myös yllättävät kustannukset, jotka ovat saattaneet jäädä huomioimatta. (Ahonen ym. 2009, 104-108.)

3.2 Budjetointi

Aloittavan yrityksen tulee laatia budjetti, jossa on arvioitu tulevat tulot sekä menot. Budjetti on siis yrityksen tavoitelaskelma. Tarkan budjettilaskelman avulla yrittäjä voi seurata yrityksen kannattavuutta. Jos todelliset tulot ja menot eivät vastaa arvioituja budjettilaskelmia on syytä selvittää mistä tämä johtuu. Jos esimerkiksi yrityksen menot ovat arvioituja suuremmat, tulee niitä karsia, jotta yrittäjä voi olla kannattavaa. Jos taas tulot ovat arvioituja pienemmät, tulee selvittää onko vika esimerkiksi tuotteiden hinnoissa. (Meretniemi & Ylönen 2009, 72.)

Tulosbudjetin lisäksi yritykselle laaditaan rahoitusbudjetti. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen rahan riittävyys varmistetaan budjettikauden ajaksi. Rahoitusbudjetilla siis ennakoidaan yrityksen rahavirtaa. (Selander & Valli 2007, 162.)

3.3 Hinnoittelu

Alkavan yrityksen kannattavuuden suunnittelussa hinnoittelulla on tärkeä merkitys. Mikäli yrittäjä hinnoittelee liikeideassa määritellyt tuotteet ja palvelut liian alhaisiksi, yritys ei saa riittävästi myyntikatetta kulujen kattamiseen. Tällöin yrittäjä ei voi olla kannattavaa. Hinnat eivät myöskään saa olla liian korkeat, koska tällöin myyntiä ei saada tarpeeksi.

Hinnoittelua suunniteltaessa yrittäjän on hyvä ottaa selvälle alan keskimääräisiä tunnuslukuja, joiden perusteella hän voi suunnitella oman yrityksensä kannattavuutta. Tällöin myös hinnan ja laadun suhde korostuu. Yrittäjän on mietittävä kuinka laadukkaita tuotteita ja palveluja hän haluaa tuottaa asiakkailleen ja millä kustannuksilla nämä saadaan tuotettua. Tämä ei kuitenkaan yksin riitä, vaan yrittäjän on ensin selvitettävä millaista alueen kysyntä on. Kun edellä mainitut asiat on selvitetty, yrittäjä pystyy määrittämään yritykselleen sopivan hinta-laatu-tason, joka vastaa asiakkaiden kysyntään. Tuotteiden tarkka hinnoittelu sopivan tuotekohtaisen katteen saamiseksi on tärkeää kokonaiskannattavuutta suunniteltaessa. (Määttä, Nuutila & Saranpää 2004, 191; Selander & Valli 2007, 107.)

4 RAHOITUS

Yritystoimintaa aloitettaessa tarvitaan rahoitusta pääasiassa sen vuoksi, että tuloja alkaa syntyä vasta, kun yritystoiminta on saatu käyntiin. Menoja kuitenkin syntyy jo aiemmin, esimerkiksi alkuinvestointeja tehtäessä. Lisäksi tarvitaan pääomaa kattamaan ensimmäisten kuukausien välttämättömiä menoja, kuten palkanmaksua sekä raaka-ainekustannuksia. Kuvassa 8 on havainnollistettu yrityksen pääoman jakautumista omaan ja vieraaseen pääomaan, sekä niiden jakautumista eri rahoituslähteisiin.

4.1 Rahoituksen suunnittelu

Oman pääoman lisäksi tarvitaan usein myös vierasta pääomaa, jota voi saada muun muassa pankista ja Finnvera Oyj:ltä. Rahoitussuunnittelu on tärkeää yrittäjyyttä harittaessa, koska yrittäjän on osattava arvioida lainantarve ja suunnitella sen takaisinmaksu realistisesti. Rahoitussuunnittelussa kannattaa kääntyä pankin puoleen asiantuntevan avun saamiseksi.



Kuva 8. Pääomarakenne

Rahoituksen hankinnassa on tärkeää, että yrittäjällä on tehtynä mahdollisimman tarkkoja ja realistisia laskelmia yrityksen kannattavuudesta. Tällaisia laskelmia ovat esimerkiksi myyntitavoite- ja investointilaskelmat. Rahoittajat myös vaativat lainanhakijalta edellä mainittuja laskelmia sekä esimerkiksi yrityksen liiketoimintasuunnitelman. Rahoittajat odottavat yrittäjältä myös omarahoitusosuutta ja vakuuksia lainalle. Mitä suurempi yrittäjän omarahoitusosuus on kokonaisrahoituksesta, sitä helpompaa lainansaanti on. Näiden seikkojen avulla rahoituksen saanti helpottuu.

Yritystä ostettaessa rahoittajat vaativat edellä mainittujen tietojen lisäksi lainanhakijalta muun muassa yrityksen tilinpäätöstiedot viimeisen neljän vuoden ajalta sekä välitilinpäätöksen, jos tilikausi ei ole vielä päättynyt. Lainansaanti voi olla tässä tapauksessa helpompaa kuin yritystä perustettaessa, koska yrityksen toiminnasta ja sen kannattavuudesta on jo konkreettisia dokumentteja.

Rahoituksen saaminen franchising-yritystä varten on usein helpompaa kuin yritystä perustettaessa tai ostettaessa, koska rahoittajat saadaan vakuutettua ketjun toiminnalla ja tuloksellisuudella. Rahoittajille on kuitenkin selvitettävä myös yrityksen sijainnin sopivuus ja muut yritystoimintaan vaikuttavat seikat. Yrittäjän kannalta rahoituksen saaminen on helpompaa myös sen vuoksi, että tämä saa ketjun neuvoja ja tukea rahoitusta hakiessaan. Franchise-antaja usein takaa lainanhakijan yrittäjäkelpoisuuden, mikä myös osaltaan voi auttaa lainan saamisessa. Jotkut franchising-ketjut ovat jopa sopineet valmiit rahoituspaketit rahoittajien kanssa, jolloin rahoituksen saaminen helpottuu entisestään. (Laakso 2005, 107.)

Rahoituksen suunnittelussa kannattaa käyttää hyödyksi Selanderin tuote- ja tuloslaskelmapohjaa (ks. liite 2).

4.2 Oma pääoma

Useimmiten yrityksen rahoitus jakautuu omaan ja vieraaseen pääomaan (ks. kuva 8.). Oma pääoma on tärkeää muun muassa vieraan pääoman hankinnassa. Jos yrittäjällä ei ole riittävästi omaa pääomaa, rahoittajat voivat ajatella, ettei yrittäjä itse usko liikeidean toimivuuteen. Näin ollen rahoittajat eivät halua myöntää lainaa, koska he ovat epävarmoja lainan takaisinmaksusta.

Yleisenä suosituksena pidetään, että yrittäjän oman pääomaa osuus koko pääomasta olisi vähintään 20 prosenttia. Käytännössä siis jos yrittäjä tarvitsee ravintolatoiminnan käynnistämiseen 100 000 euroa, hänellä olisi hyvä olla 20 000 euroa omaa pääomaa. Jos yrittäjällä itsellä ei ole tarpeeksi sijoitettavaa pääomaa, hän voi esimerkiksi perustaa kommandiittiyhtiön ja ottaa siihen äänettömän yhtiömiehen, joka tuo yritykseen tarvittavan pääomasijoituksen. Muiden osakkaiden lisäksi oman pääoman lähteitä ovat muun muassa investointituet, joita myöntävät kunnat ja ELY-keskukset, sekä pääomasijoittajat ja pääomasijoitusyhtiöt, jotka sijoittavat pääomaa kasvavaan yritykseen osakeomistusta vastaan. (Holopainen & Levonen 2008, 114-115.)

4.2.1 Muut osakkaat

Jos yritykseen otetaan useampi osakas, tulee yrityksen omistussuhteet määritellä tarkkaan, koska yrityksen arvon noustessa tai yhden osakkaan työpanoksen heiketessä voi ilmetä ongelmia liiketoiminnan harjoittamisessa. Usein yrittäjä haluaa yritystoimintaan mukaan muita osakkaita, koska hän tarvitsee rahoitusta tai alan asiantuntijan. Esimerkiksi jos henkilö huomaa tietyllä alueella olevan kysyntää tietyn tyyppiselle ravintola-alan yritykselle, hänellä on taloudelliset edellytykset ryhtyä yrittäjäksi, mutta ei riittävästi ravintola-alan tuntemusta, hän voi hankkia alan ammattilaisen yhtiökumppanikseen.

Usein yrittäjäksi ryhtyvällä kuitenkin on alan tuntemusta, mutta hän tarvitsee lisärahoitusta yritystoiminnan aloittamiseen. Tällöin usein käännytään ensin esimerkiksi sukulaisten ja lähituttavien puoleen lisäsijoituksen saamiseksi. Esimerkiksi yrittäjän oma perheenjäsen voi haluta sijoittaa rahaa yritystoimintaan, jonka jälkeen sovitaan käytännön järjestelyistä ja valitaan sopiva yhtiömuoto.

4.2.2 Tuet ja avustukset

Aloittavan yrittäjän kannattaa aina ottaa selville voiko hän saada avustuksia esimerkiksi kunnalta tai ELY-keskukselta. Ravintola-alan yrityksiin on mahdollista saada tukea esimerkiksi laiteinvestointeja varten. Myös palkkamenoihin on mahdollista saada avustuksia ELY-keskukselta. Yrityksen ei tarvitse maksaa mahdollisia avustuksia takaisin. Yritystoiminnan on kuitenkin oltava pitkällä tähtäimellä kannattavaa ilman avustuksia. (Raatikainen 2007, 118.)

Aloittava yrittäjä voi hakea starttirahaa kuntansa työvoimatoimistosta. Starttirahan tarkoituksena on turvata yrittäjän omaa taloutta yrittäjyyden alkuvaiheessa. Sitä voidaan myöntää enintään 18 kuukaudeksi ja sitä tulee hakea ennen yrityksen perustamista. Starttirahan saamiseen on monia edellytyksiä, kuten hyvin tehty liiketoimintasuunnitelma sekä realistiset rahoitus- ja kannattavuuslaskelmat. Myös hakijan oma tausta sekä moni muu seikka vaikuttaa starttirahan saantiin. Sitä voi saada hyvin moni yrittäjäksi ryhtyvä ja aina kannattaa selvittää onko itsellä siihen mahdollisuutta. Poikkeuksena on kuitenkin esimerkiksi franchising-yrittäjäksi ryhtyminen, jolloin starttirahaa ei yleensä myönnetä. Lisätietoja starttirahasta voi hakea työvoimatoimiston Internet-sivuilta www.mol.fi. (Meretniemi & Ylönen 2009, 82-83.)

4.2.3 Pääomasijoitukset

Alkava yrittäjä voi saada pääomasijoittajat ja/tai pääomasijoitusyhtiöt sijoittamaan yritykseen pääomaa, mikä helpottaa pankkilainan saamista. Pääomasijoittajat eivät vaadi sijoittamalleen pääomalle vakuutta eikä yrittäjä joudu maksamaan sijoituksesta korkoa. Pääomasijoittajan sijoitukselle ei siis makseta korkoa vaan hänelle maksetaan voitto-osuutta yrityksen tuloksesta. Pääomasijoittaja sijoittaa yritykseen sovitun rahasumman ja saa vastineeksi osakkeita, joiden mukaan hänelle maksetaan osinkoja yrityksen alkaessa tehdä voittoa. Pääomasijoittaja sijoittaa rahaa yritykseen yleensä noin 3-5 vuodeksi, jonka jälkeen yrittäjä lunastaa osakkeet takaisin ja sijoittaja on saanut sijoituksellensa tavoittelemansa tuoton. (Suomen pääomasijoitusyhdistys ry 2010.)

Mikäli yrittäjällä ei ole riittävästi omaa rahaa osakepääomaksi, hän voi hakea Finnveralta yrittäjälainaa täydentääkseen oman pääoman osuutta yrityksessä. Finnvera myöntää yrittäjälainan, kun tietyt lainansaamiselle määritellyt ehdot täyttyvät. Yrittäjälaina on yrittäjän henkilökohtainen laina ja sitä on mahdollista saada enintään 100 000 euroa. Yhtenä lainansaamisehtona on, että yrittäjällä on kokonaisrahantarpeesta omaa rahaa vähintään 20 prosenttia. (Finnvera Oyj 2010.)

4.3 Vieras pääoma

Yritystoimintaa aloitettaessa usein joudutaan ottamaan myös vierasta pääomaa, joka jaetaan lyhytaikaiseen ja pitkäaikaiseen lainaan takaisinmaksuajan mukaan. Vieras pääoma on lyhytaikaista, jos takaisinmaksuaika on alle yksi vuosi. Lyhytaikaisia lainoja ovat muun muassa ostovelat, tuonti- ja vientiluotot sekä vekselit. Kaikki yli vuoden takaisinmaksuajalla myönnettyt lainat ovat pitkäaikaisia. Näitä ovat esimerkiksi pankista saatavat lainat, TEL-takaisinlainaus, sekä Finnvera Oyj:ltä ja rahoitusyhtiöiltä saatavat lainat ja luotot. Vieraan pääoman jakautumista on havainnollistettu kuvassa 8.(Sutinen & Viklund 2005, 103.)

4.3.1 Pankkilainat

Pankkilainat ovat tavanomaisin ja euromääräisesti suurin pitkäaikaisen vieraan pääoman lähde. Pankit vaativat myöntämilleen lainoille hyvät vakuudet. Tämän lisäksi yrittäjällä tulee myös yleensä olla riittävästi omaa rahoitusta. Pankkilainalle on maksettava korkoa, jonka lisäksi pankki saa muita tuloja hoitamalla yrityksen rahaliikennettä. Nimenomaan pankit vaativat lainanhakijalta tarkkoja laskelmia, joista kerroimme luvun alussa. (Holopainen & Levonen 2008, 117.)

4.3.2 Finnvera Oyj

Finnvera Oyj on valtion omistama rahoittaja. Yritystoiminnan eri vaiheissa yrittäjä voi saada Finnvera Oyj:ltä erilaisia lainoja ja takauksia sekä asiantuntijapalveluja. Yritystoimintaa aloitettaessa Finnvera Oyj:ltä voi saada naisyrittäjälainaa, pienlainaa, pien-takauksen sekä investointi- ja käyttöpääomailainaa. (Finnvera Oyj 2010.)

Kaikissa lainahakemuksissa vaaditaan liiketoimintasuunnitelma, jonka avulla Finnvera Oyj tekee yritystutkimuksen, joka vaikuttaa rahoituksen saamiseen. Yritystutkimuksessa Finnvera Oyj arvioi yrityksen liiketoiminnan kannattavuutta sekä yrityksen vakavaraisuutta ja likviditeettiä, eli maksuvalmiutta. Näin Finnvera saa varmuutta yrityksen lainan takaisinmaksukyvyistä sekä rahoituksen riittävydestä. Yritystutkimuksessa selvitetään myös yritystoiminnan riskit sekä yrityksen kyvyn selviytyä niistä. Lisäksi selvitetään, onko yrittäjällä riittävä osaaminen ja ammattitaito ryhtyä alan yrittäjäksi. Yritystutkimuksessa selvitetään myös yrityksen mahdollisuudet selviytyä nykyisillä ja tulevaisuuden markkinoilla kilpailijoihin nähden. (Finnvera Oyj 2010.)

Naisyrittäjälainaa voi saada yritys, jossa naiset ovat enemmistöosakkaina ja jonka johdossa on nainen. Käytännössä naisyrittäjälainan myöntämiseen on omat rajoitteensa eri yhtiömuodoissa. Yritystoiminnalta vaaditaan myös jatkuvuutta ja yrittäjien oman rahoitusosuuden tulee olla riittävä. Useimmiten naisyrittäjälaina saadaan investointien tekemiseen. Naisyrittäjälainaa voi saada enintään 35 000 euroa. Pienlainan myöntämisen ehdot ovat hyvin samankaltaiset kuin naisyrittäjälainassa ja sen enimmäismäärä on sama kuin naisyrittäjälainassa. (Finnvera Oyj 2010.)

Alkava yritys voi hakea Finnveralta myös investointi- ja käyttöpääomailainaa. Alkavalle yritykselle laina myönnetään pääasiassa investointien tekemiseen. Investointi- ja käyttöpääomailaina on yleensä osa yrityksen kokonaisrahoitusta. Näin ollen lainan maksimimäärää ei ole määritelty, koska se riippuu kokonaisrahoituksen tarpeesta. (Finnvera Oyj 2010.)

5 TUTKIMUSTAPA

Tutkimusta tehtäessä on ensin mietittävä mikä tutkimustapa on kyseiselle tutkimukselle sopiva. Tutkimustapoja on kaksi, kvalitatiivinen eli laadullinen ja kvantitatiivinen eli määrällinen. Ensin on siis mietittävä mitä halutaan tutkia ja miten kyseinen tutkimus kannattaa toteuttaa. Esimerkiksi omassa opinnäytetyössämme valitsimme laadullisen tutkimuksen, koska halusimme tutkia tutkimuskohteita mahdollisimman laajasti, sen sijaan, että olisimme pyrkineet tekemään yleispäteviä johtopäätöksiä.

Määrällinen tutkimus on useimmille näistä ehkäpä se tutumpi tutkimustapa. Kvantitatiivinen tutkimus toteutetaan usein isoille joukoille lähetettävillä suljetuilla tai osittain avoimilla kysymyslomakkeilla. Tällaisia ovat esimerkiksi eri tahojen kotitalouksille lähettämät vapaaehtoiset kyselylomakkeet, kuten terveyskyselyt. Myös puhelinkyselyt ovat yksi tapa toteuttaa määrällistä tutkimusta.

Laadullisessa tutkimuksessa suljetut kyselylomakkeet eivät ole yhtä yleisiä kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Nämä tutkimustavat eroavat toisistaan muun muassa otannassa sekä hypoteesin asettamisessa. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on siis kerätä tutkimuskohteesta mahdollisimman paljon tietoa sen sijaan, että pyritäisiin todentamaan ennalta asetettuja olettamuksia, eli hypoteeseja.

5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen perusajatuksena on tutkia tutkimuksen kohdetta mahdollisimman syvällisesti. Laadullisessa tutkimuksessa ei tämän vuoksi aseteta ennalta hypoteeseja, joita testataan, vaan tarkoituksena on saada selville odottamattomiakin seikkoja tutkimuskohteesta. Tutkimuskohteita ei valita sattumanvaraisesti, kuten määrällisessä tutkimuksessa, vaan tutkija/tutkijat valitsevat tutkimuskohteet tutkimuksen tarkoituksen mukaan. Esimerkiksi omassa tutkimuksessamme valitsimme yhden yrittäjän jokaisesta yrittäjäksi ryhtymisen vaihtoehdosta, eli päätimme haastatella yrityksen perustanutta, ostanutta ja franchising-yrittäjää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.)

Tiedonhankinta suoritetaan yleensä siten, että tutkija tai joku tutkimusryhmän jäsen käy itse haastattelemassa tutkimuskohdetta. Haastattelutilanteessa haastattelijalla voi kuitenkin olla apunaan esimerkiksi kyselylomake, jolloin haastattelu ei perustu yksistään haastateltavan ja haastattelijan väliseen keskusteluun. Haastattelutapoja on toki monia, mutta yleensä laadullisessa tutkimuksessa tutkija tai tutkimusryhmän jäsen suorittaa haastattelut itse, lomakekyselyn sijaan.

Haastattelujen jälkeen alkaa materiaalin käsittely ja tulkinta. Aineisto yleensä litteroidaan, eli puretaan tekstimuotoon, jonka jälkeen aineiston käsittely helpottuu. Litteroinnin jälkeen kerättyä aineistoa tulkitaan, jonka jälkeen päädytään tutkimustuloksiin.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelmaa voidaan muuttaa tarpeen mukaan, mikä antaa tutkijalle vapautta tutkimuksen toteuttamisessa (Hirsjärvi ym., 2007, 160). Aineiston hankinta ja sen käsittely tapahtuvat laadullisessa tutkimuksessa samanaikaisesti (Laukkanen 2009.) Näin ollen mikäli tutkija havaitsee jonkin tutkimuksen osa-alueen jääneen liian vähälle huomiolle, hän voi helposti muuttaa tutkimussuunnitelmaa ja ottaa kyseiset osa-alueet paremmin esille.

5.1.1 Teemahaastattelu

Yksi laadullisen tutkimuksen tutkimustapa on teemahaastattelu, jonka tarkoituksena on, että haastateltava pääsee vapaasti kertomaan tutkijoiden määrittelemistä aihealueista. Teemahaastattelussa siis määritellään tietyt aihealueet, joista halutaan keskustella haastateltavien kanssa. Teemojen alle keksitään apukysymyksiä helpottamaan haastattelun sujuvuutta. Näiden apukysymysten avulla haastatteliija saa ohjailtua haastattelun kulkua haluamaansa suuntaan.

Haastattelurungon eli teemojen ja apukysymysten tulee olla tarkkaan mietitty, jotta haastattelutilanteessa osataan keskittyä tutkimuksen kannalta vain oleellisiin seikkoihin. Haastattelurunko ei saa kuitenkaan olla liian suppea, jotta haastattelusta saadaan riittävästi tietoa tutkimukseen. Haastattelurungon toimivuutta on tärkeää kokeilla ennen varsinaista haastattelua. Koehaastattelun avulla voidaan kartoittaa epäoleelliset seikat sekä saada arvio haastattelun kestosta.

Myös haastattelutilanteeseen kannattaa valmistautua huolella. Haastattelussa on oltava mukana nauhuri sekä muistiinpanovälineet. Nauhuri on välttämätön, sillä haastattelu tulee litteroida myöhemmin. Haastattelupaikaksi on valittava rauhallinen ympäristö, jossa kaikki osapuolet voivat keskittyä haastattelutilanteeseen. Haastattelun ajankohdasta ja paikasta on sovittava yhdessä haastateltavan kanssa, jolloin on myös varmistettava ajan riittävyys haastattelun toteuttamiseen. Yksityiskohtia sovittaessa on tärkeää kuunnella haastateltavaa ja pyrkiä toteuttamaan haastattelu hänen toiveidensa mukaan.

Teemahaastattelun eräs positiivinen puoli on, että haastateltava saa pitkälti kertoa vapaasti tutkimukseen liittyvistä asioista, jotka ovat hänen mielestään olennaisia. Tällaisen vapaamuotoisen haastattelun hyötynä on myös se, että haastateltava saattaa kertoa sellaisiakin asioita, joita haastattelijä ei välttämättä ole tajunnut kysyä lainkaan. Näin haastattelutilanteessa esille voi tulla tutkimuksen kannalta tärkeitä asioita, jotka olisivat toisenlaisessa haastattelutavassa saattaneet jäädä huomioimatta. Toisinaan haastateltavat saattavat jopa innostua kertomaan tutkimukselle epäolennaisia asioita, jolloin hyvin suunniteltu teemahaastattelurunko auttaa haastattelijointa saamaan haastattelun pysymään ennalta määritellyissä teemoissa.

5.2 Tutkimus

Itse päätimme käyttää opinnäytetyömme tutkimuksessa teemahaastattelua tutkimustapana. Lähdimme liikkeelle siitä, että mietimme millainen tutkimus olisi opinnäytetyömme kannalta hyödyllisin. Emme pyrkineet yleistettäviin tutkimustuloksiin, vaan halusimme tutkia tutkimuskohteita mahdollisimman laaja-alaisesti. Työmme aiheen kannalta meille oli selvää, että tutkisimme ravintola-alan yrittäjiä ja sitä, minkä vuoksi he ovat valinneet juuri kyseisen tavan ryhtyä yrittäjäksi. Tutkimuksemme tavoitteena oli siis selvittää eroja yrityksen perustamisen, ostamisen sekä franchising-yrittäjäksi ryhtymisen välillä. Keskityimme tutkimuksessa nimenomaan yritystoiminnan aloittamiseen ja eri vaihtoehtojen välisiin eroihin. Mietimme mahdollisia tutkimustapoja, jotka sopisivat omaan tutkimukseemme. Lopulta laadullisen tutkimuksen opettajan avustuksella päädyimme teemahaastatteluun.

Tämän jälkeen ryhdyimme hahmottelemaan teemahaastattelun runkoa. Työstimme teemoja ja apukysymyksiä pitkään ja testasimme sitä koehenkilöiden kanssa. Lopulta teimme kolme eri haastattelurunkoa (ks. liitteet 3-5), yhden jokaiseen haastatteluun omaksi avuksemme. Kaikissa haastattelurungoissa teema-alueet olivat samat, mutta johdattelevat apukysymykset vaihtelivat hieman.

Haastattelurungon valmistuttua ryhdyimme hankkimaan haastateltavia opettajien ja omien kontaktien avulla. Tässä vaiheessa pohdinnan alla oli myös haastateltavien määrä ja sopivuus tutkimukselle. Päädyimme lopulta haastattelemaan yhtä yrittäjää jokaisesta vaihtoehdosta, sillä se oli mielestämme opinnäytetyömme kannalta selkein ratkaisu. Näin saimme käytännön esimerkkejä eri vaihtoehdoista ja niiden välisistä eroista teorian tiedon tueksi. Mietimme myös sitä vaihtoehtoa, että olisimme haastatelleet useampaa yrittäjää jokaisesta vaihtoehdosta, mutta mielestämme se ei ollut työmme kannalta oleellista.

Haastateltaviksi valikoituvat vasta yrityksen perustanut, pitkään ravintola-alalla työskennellyt yrittäjä, muutama vuosi sitten yrityksen ostanut yrittäjä sekä useamman vuoden yrittäjänä toiminut franchising-yrittäjä. Sovimme jokaisen haastateltavan kanssa haastattelun toteuttamisesta heidän toiveita kunnioittaen. Nauhoitimme kaikki haastattelut sekä teimme kirjallisia muistiinpanoja haastattelujen aikana. Jonkin verran jouduimme käyttämään apukysymyksiä ja johdattelemaan haastattelun kulkua.

Jokaisen haastattelun jälkeen litteroimme aineiston, jonka jälkeen poimimme aineistosta tärkeimmät seikat lopulliseen tekstiin. Saimme haastattelujen avulla paljon hyödyllistä tietoa yrittäjyyden haasteista sekä hyvistä puolista. Tutkimus antoi työmme teoriapohjalle hyvän lisän, koska käytännön tieto itse yrittäjiltä on myös tärkeää. Sen avulla saimme tietää mihin seikkoihin oikeasti kannatta panostaa yrittäjäksi ryhdyttäessä. Tärkeimmiksi seikoiksi nousivat tarkan ja realistisen liiketoimintasuunnitelman laatiminen sekä asiantuntija avun käyttö liiketoiminnan suunnittelussa. Tutkimustuloksista kerromme lisää kappaleessa 6.4.

6 CASET

6.1 CASE: Yrityksen perustaminen

Haastateltava on perustanut kesällä 2009 lounasravintolan, joka tarjoaa myös kahvila-palveluita sekä pitopalvelua. Hän on työskennellyt ravintola-alalla pitkään ennen yrittäjäksi ryhtymistä. Yrityksellä on kaksi omistajaa ja sen yritysmuoto on osakeyhtiö.

Lounaalla tarjotaan hyvää, itse valmistettua ja ensiluokkaisista raaka-aineista tehtyä kotiruokaa edulliseen hintaan. Yrittäjä muistuttaa kuitenkin, että yritystoiminnassa on muistettava vanha sääntö: hinnan pitää olla halvempi laatuun nähden. Hinnan on kuitenkin oltava kohtuullinen ja järkevä liiketoiminnan kannattavuuden kannalta. Yritys tarjoaa ruoka- ja tarjoilupalveluja erilaisiin juhliin ja tilaisuuksiin. Tasokkaaseen asiakaspalveluun panostetaan ja yrittäjä haluaa itse olla asiakkaiden kanssa tekemisessä. Yritys on hyvin monipuolinen ja laaja, se tarjoaa lounaan ja pitopalvelun lisäksi aamiaista, kahvilapalveluja ja lauantaisin perhelounasta. Ravintolassa on A-oikeudet ja sadan hengen ravintolasali toimii myös tilausravintolana.

Yrittäjä on lähtöisin maatalousyrittäjäkodista ja yrittäjäyys on tullut sitä kautta tutuksi jo lapsena. Hän on jo pienestä pitäen oppinut siihen, ettei tunteja lasketa, vaan työt lopetetaan, kun ne on saatu tehtyä. Ennen yrittäjäksi ryhtymistä hän on ehtinyt koulutautua, sekä hankkia vuosikymmenien työkokemuksen ravintola-alalta. Hän on ollut kolmekymmentä vuotta ravintola-alalla toisen palveluksessa ja niistä kaksikymmentä vuotta esimiestehtävissä. Esimiestehtävien kautta on tullut tutuksi myös yrittäjyyteen liittyviä asioita, kuten kannattavuuden ajattelu. Laaja kokemus ravintola-alalta antoi hänelle uskallusta lähteä yrittäjäksi.

Yrittäjä on saanut kipinän yrittäjyyteen jo parikymmentä vuotta sitten ja yrittäjäyys on ollut haaveena jo pitkään. Hänellä on ollut jo aiemmin yritysideoita, jotka eivät kuitenkaan ole toteutuneet silloisen laman, suurien investointitarpeiden tai yrittäjän kokemattomuuden ja nuoren iän vuoksi. Nykyisen yrityksen lehti-ilmoituksen nähtyään yrittäjä päätti ryhtyä toimeen yrityksen perustamisen suhteen. Miettimisen, pohtimisen ja laskemisen jälkeen ajatus tuntui realistiselta ja yrittäjä päätti perustaa yrityksen tyttärensä kanssa.

Yrittäjä halusi perustaa ravintolan, sen sijaan, että olisi ostanut sen tai ryhtynyt franchising-yrittäjäksi. Ravintolan perustaminen tuntui oikealta ratkaisulta, koska yrittäjä halusi ravintolasta oman näköisensä ja sanookin onnistuneensa siinä hyvin. Valmiin yrityksen ostaminen ei tullut kysymykseen, koska sopivia yrityksiä ei tuolloin ollut kaupan. Franchising-yrittäjyyttä hän ei edes harkinnut, koska yrittäjällä ei ole riittävästi päätäntävaltaa yritykseen liittyvissä asioissa, vaan yrittäjät joutuvat toimimaan ketjun ohjeiden mukaan.

Liikeidean pohtimisen yrittäjä aloitti saatuaan liikepaikan, joka antoi rungon liikeidealle. Liikepaikalla oli aikaisemmin toiminut lounasravintola, joten lounaan tarjoaminen oli luonnollinen ratkaisu. Ravintolalla oli jo valmiina mahdolliset lounasasiakkaat edellisen yrityksen jäljiltä ja tärkeää olikin saada heidät siirtymään uuden ravintolan asiakkaiksi. Yritystoiminnan alkaessa asiakkaat siirtyivät uuden yrityksen asiakkaiksi ja uudet yrittäjät otettiin hyvin vastaan. Yrittäjä kertoo, että yrittäjävaihdokseen on suhtauduttu positiivisesti.

Rahoituksen saaminen sujui yrittäjältä hyvin. Rahoitusta haettiin Finnveralta ja ELY-keskukselta. Tarkkojen ja realististen laskelmien perusteella Finnvera myönsi yrittäjille valtion takaaman naisyrittäjälainan. ELY-keskuksen Starttirahaa yrittäjille myönnettiin kuudeksi kuukaudeksi, jonka jälkeen sitä pidennettiin vielä kuudella kuukaudella.

Yrityksen kannattavuus on parantunut koko ajan ja vuoden loppupuolella myynnit olivat jo erittäin hyviä ja tällä hetkellä voidaan sanoa, että yritys on kannattava. Lounas antaa kannattavuudelle perusrungon, jolla peruskulut saadaan hyvin katetuksi. Pitopalvelutilaukset antavat puolestaan enemmän katetta ja ovat näin ollen kannattavampia.

Yrityksessä työskentelee yrittäjien lisäksi kaksi vakituista työntekijää. Henkilöstökulut ovat yrityksessä iso menoerä liikevaihtoon suhteutettuna. Tämä johtuu pitkälti siitä, että yrityksessä tuotteet valmistetaan itse. Myös yrityksen kiinteät kulut ovat suuret.

Yrittäjän mielestä parasta yrittäjyydessä on sen tuoma itsenäisyys, päätäntävalta ja päätöksen tekemisen nopeus, koska päätökset eivät kulje monen henkilön kautta. Hän mainitsee myös, että työnteko omassa yrityksessä on innostavampaa ja motivoivampaa, kuin työskennellessä toisen palveluksessa.

Yrittäjyyttä harkitsevalle yrittäjällä on monia hyviä neuvoja. Hän pitää tärkeänä sitä, että tuntee alan kulurakenteen, eli mistä kulut ja tuotot rakentuvat. Kannattaa myös seurata yleistä taloudenkehitystä. Ensimmäinen puolivuotta on yritykselle näytönpaikka, jolloin pyritään mahdollisimman hyviin suorituksiin, jotta saataisiin jalansijaa markkinoilla.

Yrittäjä korostaa myös oman vapaa-ajan tärkeyttä, eli myös itselle täytyy antaa vapaa-päiviä ja yrityksen täytyy pärjätä myös yrittäjän ollessa vapaalla. Raaka-aineiden ostamisen suunnittelun ja keskittämisen yrittäjä mainitsee myös olevan suuressa roolissa kannattavuuden kannalta. Yrittäjä on antanut keittiöpäällikölle ostovapauden ja vastuun, ja kertookin hänen olevan tarkka, nuuka ja hyvä ostamaan. Hyvin suunnitellun ostamisen kautta säästetään heti, vaikka yritys käyttääkin ainoastaan ensiluokkaisia raaka-aineita.

Yrittäjälle tärkeitä ominaisuuksia yrittäjän mielestä ovat hyvä terveys, tulevaisuuteen uskominen, pitkäjänteisyys, tarkkuus raha-asioissa ja positiivisuus. Yrittäjällä täytyy olla myös mielikuvitusta ja pitää olla hyvä keksimään uusia ideoita. Myös ahkeruus, omatoimisuus ja tekemisenhalu ovat yrittäjälle tärkeitä asioita.

6.2 CASE: Yrityksen ostaminen

Yrittäjä osti muutama vuosi sitten lounasravintolan ja samalla kaiken edellisen yrityksen irtaimiston. Kyseinen yritys tarjoaa lounasta, pitopalvelua, kokoustoimintaa, saunatilojen käyttöä ja kahvituksia pääasiassa lähialueen yritysasiakkaille. Aikaisemmin yrityksellä ei ollut sauna- tai kokoustilat käytössä, mutta yrittäjän vaihduttua uusi yrittäjä otti ne heti käyttöön. Nimenomaan ravintola-alan yrityksen ostaminen oli hänelle luonnollinen asia jo koulutuksenkin puolesta. Hän sanoo viihtyneensä yrittäjänä ja nauttivansa sen tuomasta vapaudesta.

Yrittäjällä ei ole yrittäjätaustaa, mutta yrittäjäyys on ollut hänellä aina haaveena. Yrittäjä kertoo, että yrittäjäyys lähti liikkeelle siitä, kun sopiva paikka sattui kohdalle oikeaan aikaan. Yrittäjä kuuli paikasta ystävältään ja päätti käydä katsomassa sitä. Paikka tuntui sopivalta ja ostopäätös syntyikin melko pian. Yrittäjäyttä hän kertoo harkinneen aina siitä saakka kun valmistui koulusta. Hänelle on kertynyt työkokemusta useista eri työpaikoista ja hänellä on myös esimiestason kokemusta.

Pankista lainan saaminen oli melko helppoa. Siihen kuitenkin vaadittiin tarkka liiketoimintasuunnitelma, jonka yrittäjä oli tehnyt jo aiemmin yrittäjäkurssilla ja jota hän sitten päivitti tarpeen mukaan. Sen avulla lainansaanti sujui ongelmitta. Yrittäjä saikin vieraan pääoman ehtoisen rahoituksen kokonaan pankista. Lainaa hän ei Finnveralta ottanut, mutta käytti kyllä apunaan esimerkiksi ELY-keskuksen asiantuntijoita ja sai alussa starttirahaa.

Alussa asiakkaat ihmettelivät yrittäjänvaihdosta, koska edellisestä yrittäjänvaihdoksesta ei ollut kulunut kovin pitkää aikaa. Yrittäjä olisikin halunnut vaihtaa paikan nimeä, mutta asiantuntijat neuvoivat häntä pitämään nimen samana, etteivät asiakkaat hämmentyisi muutoksesta, sillä nimi oli muutettu melko vastikään. He kuitenkin totuivat vaihdokseen pian. Yrittäjänvaihdokseen suhtauduttiin siis kaikin puolin positiivisesti ihmetellen.

Yrityksen ostaminen erosi yrityksen perustamisesta tai franchisingista muun muassa siten, että yrittäjä sai kaupan mukana myös yrityksen irtaimiston ja näin ollen kaikki kalusteet olivat yrityksessä valmiina. Yrittäjä on uransa aikana työskennellyt fran-

chising-yrityksessä, mutta hän ei erityisesti pidä ketjutoiminnasta, koska siinä ei ole samanlaista vapautta kuin oman yrityksen ostamisessa. Näin ollen hän ei ole edes harkinnut franchising-yrittäjäksi ryhtymistä. Ostaessaan yrityksen itselleen, hän on saanut tehdä siitä juuri omannäköisensä. Aikaisemmalla yrittäjällä lounasasiakkaita kävi melko vähän ja kyseisen yrityksen ostaminen olikin hieman riskialtista. Hän kuitenkin sai nostettua lounaalla kävijöiden määrän kannattavalle tasolle.

Yrittäjä kertoo yrityksen olleen kannattava heti alusta lähtien. Yrityksen ostamisessa on tullut kannattavuuden kannalta sekä positiivisia että negatiivisia yllätyksiä. Esimerkiksi jos joku kone menee rikki, sen korjaus vaatii usein paljon rahaa ja senpä vuoksi tulisi osata varautua tällaisiin ikäviin yllätyksiin parhaalla mahdollisella tavalla. Matkan varrella on tullut vastaan myös muita yllätyksiä. Yrittäjä on esimerkiksi joutunut vaihtamaan kirjanpitäjää, sillä aikaisemmalla kirjanpitäjällä ei ollut riittävästi kokemusta ravintola-alasta. Kirjanpitäjän vaihduttua asiat alkoivat pyöriä paremmin.

Yrittäjä neuvoo yrittäjäksi ryhtyviä käyttämään asiantuntijoita apuna kaikessa, missä apua tuntuu tarvitsevan. Hän myös korostaa hyvän kirjanpitäjän tärkeyttä liiketoiminnassa. Yrittäjän mielestä, yrittäjän on oltava ripeä ja aikaansaava. Täytyy olla myös sosiaalinen ja tulla hyvin toimeen ihmisten kanssa. Lisäksi hänen mielestä yrittäjän tulee olla hyvällä tavalla hullu. Sosiaalisuutta yrittäjä korostaa kuitenkin muita ominaisuuksia enemmän. Yrittäjällä tulee olla myös hyvä organisointikyky. Uuden yrittäjän tulee käyttää kaikki apu, mitä on saatavilla. Hän myös korostaa liiketoimintasuunnitelman tärkeyttä rahoituksen hankinnassa.

6.3 CASE: Franchising-yrittäjäksi ryhtyminen

Yrittäjä on ryhtynyt franchising-yrittäjäksi pariinkin otteeseen. Nykyisin hänellä on Kotipizzan yksikkö Kuopiossa ja hänellä on myös aiempaa kokemusta saman ketjun yrittäjyydestä. Hän on ollut yrittäjänä nykyisellä toimipaikalla vuodesta 2002 asti.

Yrittäjä on lähtöisin maatalousyrittäjäkodista, joten yrittäjyys on ollut osa hänen elämänsä lapsesta lähtien. Hänen oli tarkoitus jatkaa kotitilaansa, mutta valtion supistusten ja leikkausten vuoksi tilan toiminta jouduttiin lopettamaan. Yrittäjyys on aina kiinnostanut häntä ja vuonna 1999 hän päätti vihdoinkin ryhtyä yrittäjäksi. Tuohon aikaan hän teki töitä matkanjohtajana ja joutui näin ollen olemaan paljon pois kotoa. Hän halusi asettua aloilleen, joten yrittäjäksi ryhtyminen tuntui tuolloin sopivalta vaihtoehdolta. Yrittäjyyttä ja yrittäjäksi ryhtymistä hän harkitsi noin kahden kuukauden ajan. Tosin ajatus yrittäjyydestä oli houkutellut häntä jo aiemmin. Hän toimii yrittäjänä yksin, mutta nykyään hänen vaimonsa on paljon kaverina yritystoiminnan pyörittämisessä.

Vuonna 1999 yrittäjä ryhtyi Kotipizza-yrittäjäksi Joensuussa, mutta totesi muutaman kuukauden kuluttua yritystoiminnan kannattamattomaksi ja joutui lopettamaan sen. Tämän jälkeen hän perusti yhden Kotipizza-myymälän Poriin ja vietti siellä noin kahdeksan kuukautta, jonka jälkeen vuonna 2002 hän tuli nykyiselle toimipaikalleen Kuopioon. Yrittäjän tullessa Kuopioon, kyseisellä paikalla oli jo toimiva Kotipizza, jonka hän osti edelliseltä yrittäjältä. Yrittäjän mukaan yritystoiminnan aloittaminen oli helpompaa, kun hän osti jo olemassa olevan, toimivan Kotipizza-yksikön.

Yrittäjä päätti ryhtyä franchising-yrittäjäksi pääasiassa sen vuoksi, että Kotipizza sattui hakemaan uusia yrittäjiä niihin aikoihin, kun hän mietti yrittäjäksi ryhtymistä. Näin ollen myöskään ketjun valinta ei tuottanut hänelle ongelmia. Tosin hän harkitsi myös Keskon toimintaan liittymistä, mutta lopulta hän kuitenkin päätyi Kotipizzaan. Tuolloin ei myöskään ollut sopivia yrityksiä kaupan ja yrityksen perustamista hän ei oikeastaan edes harkinnut. Yrityksen perustaminen ei tuntunut yrittäjästä hyvältä idealta, koska hänellä ei ollut ravintola-alan kokemusta. Niinpä franchising tuntui yrittäjästä sopivimmalta.

Yritystoiminnan alkumetreillä rahoituksen saaminen on yksi oleellisimpia seikkoja. Yrittäjän mukaan franchising-yrityksen toimipistettä perustettaessa tai ostettaessa rahoituksen saaminen on usein helpompaa kuin omaa yritystä perustettaessa. Rahoitusta haettaessa ketju neuvoi ja auttoi kaikessa tarpeen mukaan. Ketju myös takasi yrittäjän toimintakelpoisuuden, mikä tietysti helpotti rahoituksen saamista. Lainan yrittäjä sai Finnveralta. Starttirahaa hän ei saanut, koska sitä on hyvin vaikea saada franchising-yrityksiin niiden yleisyyden vuoksi. Lisäksi pitserioita on Suomessa niin paljon, että uutta pitseriaa pystytettäessä starttirahaa voi olla vaikea saada. Hän ei myöskään käyttänyt muita ELY-keskuksen palveluja.

Kotipizza-ketjussa aloittamismaksu oli tuolloin noin 100 000 markkaa, eli noin 16 000 euroa, jonka lisäksi uusi yrittäjä maksaa liikevaihdostaan kuusi prosenttia ketjumaksua sekä neljä prosenttia markkinointimaksua ketjulle. Tämän lisäksi aloittamiseen liittyy alkuinvestoinnit, kuten tilojen remonttikulut, kaluston, koneiden ja laitteiden hankinta sekä käyttöpääoma, johon sisältyy muun muassa palkat ja muut juoksevat kulut siihen saakka, kunnes tulovirta riittää ne kattamaan. Nämä kustannukset vaihtelevat yrittäjän mukaan suuresti riippuen muun muassa yrityksen sijainnista ja tiloihin tarvittavista remonttitoimenpiteistä. Yrittäjän mukaan hyvinä aikoina ketjumaksut eivät tunnu liian suurilta, mutta heikompina aikoina, kuten lama-aikaan, toivoisi, että ketju tulisi hie-
man vastaan eri maksuissa.

Yrittäjän mukaan ketju teki aloittamisesta kohtuullisen helppoa, sillä se järjesti aloit-
tavalle yrittäjälle esimerkiksi yrittäjäkoulutusta sekä koulutusta kaikkiin yrityksen käytännön toimiin, kuten leipomiseen. Ketjulta sai myös apua kaikkiin ongelmiin, kun vain osasi kysyä. Yrittäjän mukaan franchising-yrittäjyys on mukavaa myös sen vuoksi, että ketju auttaa yrittäjää koko yritystoiminnan ajan. Yrittäjä kehottaakin kysymään aina apua, oli sitten franchising-yrittäjä tai itsenäinen yrittäjä. Franchising-toiminnassa apu saattaa kuitenkin usein löytyä lähempää ja helpommin kuin yksityisyrittäjillä.

Yrittäjä neuvoa yrittäjyyttä harkitsevia miettimään tarkkaan onko valmis yrittäjäksi. Yrittäjyyttä harkitsevan on myös mietittävä, jaksako tehdä töitä viisi vai seitsemän päivää viikossa. Tosin nykyään useimmat ravintola-alan yritykset ovat auki seitsemän päivää viikossa, joten ei kannata ryhtyä yrittäjäksi tälle alalle jos vähänkään tuntuu, ettei jaksakaan tehdä töitä tarvittaessa seitsemänä päivänä viikossa. Ennen yrittäjäksi ryhtymistä yrittäjä kehottaa myös käyttämään asiantuntijoita sekä muun muassa ELY-

keskuksen palveluja hyväksi mahdollisimman paljon. Kannattaa tehdä laskelmia ja käydä niitä läpi asiantuntijoiden kanssa sekä yritystä ostettaessa myös entisen yrittäjän kanssa. Yritystä ostettaessa kannattaa katsoa entisen yrittäjän kanssa yrityksen tunnuslukuja useamman vuoden ajalta, näin saa paremman kokonaiskuvan yrityksen tuottavuudesta.

Yrittäjän mukaan yrittäjyyttä harkitsevan tulee myös miettiä tarkkaan muun muassa sellaisia seikkoja kuin, mitä myy, millä katteella, millaisella paikalla ja millaisia ihmisiä lähiympäristössä asuu ja miten he käyttävät rahansa, kuinka usein he esimerkiksi käyvät ulkona syömässä. Täytyy myös ottaa selvää paljonko yrittäjäksi ryhtyminen tulee maksamaan, paljonko lainaa tarvitsee ja miten ja missä ajassa lainan saa maksettua pois. On myös osattava olla tarkka esimerkiksi raaka-ainetilausten tekemisessä.

On erittäin tärkeää, että yrittäjä uskaltaa pyytää apua aina tarvittaessa. Yrittäjä huomauttaakin, että puhelinlasku on ainoa lasku, jota kannattaa kasvattaa. Yrittäjällä tulisi olla myös harrastuksia yrityksen ulkopuolella.

Yrittäjän mielestä tärkeitä yrittäjän ominaisuuksia ovat muun muassa pitkä pinna ja intohimo siihen mitä tekee. Jos yrittäjäksi aikova ei kuitenkaan ole vielä valmis perustamaan omaa tai ostamaan omaa yritystä vaan haluaa ottaa pienemmän riskin, franchising voi olla silloin oikea vaihtoehto. Yrittäjä kertoo, että franchising-yrittäjyys myös valmentaa erittäin hyvin tulevaisuutta varten. Siitä saa hyvän pohjan, jos haluaa joskus esimerkiksi itse perustaa yrityksen.

6.4 Yhteenveto tapauksista

Kaikki haastateltavat kertovat heillä olleen jo pitkään haaveena yrittäjäksi ryhtyminen. Osalla haastateltavista oli myös yrittäjyystaustaa, sillä he olivat maatalousyrittäjäkodeista lähtöisin. Heille yrittäjyys on ollut arkipäivää pienestä pitäen. He kertovatkin oppineensa ahkeruutta ja omatoimisuutta yrittäjäkodeissaan. Haastateltavat kaikki kertovat, ettei heidän tarvinnut miettiä pitkään päätöstä ryhtyä yrittäjäksi, koska haave yrittäjyydestä oli ollut kaikilla pitkään.

Haastateltavat kertovat vankan työkokemuksen sekä koulutuksen olleen hyväksi yrittäjäksi ryhdyttäessä, olipa kyseessä sitten mikä tahansa vaihtoehtoista. Ravintola-alan koulutuksen tai kokemuksen puute ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei voisi ryhtyä alan yrittäjäksi. Tutkimuksessamme haastattelemaamme franchising-yrittäjällä ei ollut alan kokemusta lainkaan, mutta Kotipizza koulutti häntä yritystoiminnassa tarvittavissa käytännön tiedoissa ja taidoissa. Tämä on yksi suurimmista eroavaisuuksista vaihtoehtojen välillä, sillä yritystä perustettaessa tai ostettaessa kukaan ei ole velvollinen kouluttamaan tulevaa yrittäjää käytännön asioissa. Kukaan ei myöskään hyödy taloudellisesti heidän auttamisestaan, toisin kuin franchising-yrittäjyydessä on ketjun oma etu, että yrittäjä saa yritystoiminnan toimimaan. Näin ollen apu ei aina ole yhtä lähellä kuin franchising-yrittäjällä.

Franchising yrittäjyydessä on myös pienemmät riskit kuin yrityksen perustamisessa tai ostamisessa, joten yrittäjäksi ryhtymisen kynnys saattaa olla matalampi tässä vaihtoehdossa. Ketjun tuki on yrittäjän taustalla jo heti alkuvaiheesta lähtien ja myös sen jälkeen aina tarvittaessa. Haastateltava franchising-yrittäjä kertookin juuri ketjun tuen ja avun vuoksi uskaltaneen ryhtyä ravintola-alan yrittäjäksi ilman alan koulutusta. Hän huomauttaa, miten helppoa on kun apu on aina puhelinsoiton päässä. Ketjutoiminnassa apua ei koskaan tarvitse hakea kaukaa, vaan sitä voi kysyä joko ketjulta tai muilta saman ketjun yrittäjiltä. Franchising-yrittäjyys on hänen mielestään hyvä vaihtoehto aloittaa yrittäjäura, sillä siitä saa hyvän pohjan tulevaisuutta varten ja sen jälkeen oman yrityksen perustaminen tai ostaminen on helpompaa. Yrityksen perustaneella ja ostaneella samanlaista apua ei ollut yhtä helposti saatavilla. Tosin kumpikin kertoo saaneensa tarvitsemansa avun, kun osasivat sitä hakea. Haastateltavat korostavat myös sitä, että ongelmiin kannattaa pyytää heti asiantuntijoiden apua.

Rahoituksen saannissa jälleen franchising-yrittäjä oli päässyt helpoimmalla. Rahoituksen hankinnassa, kuten muissakin yritystoimintaan liittyvissä haasteissa, yrittäjä sai ketjulta tarvitsemansa avun. Kotipizza muun muassa takasi rahoittajille hänen toimintakelpoisuutensa. Liiketoimintasuunnitelman teossa hän sai apua ketjulta, ja tietyt asiat siinä ovatkin ketjun määrittelemiä, joita ei voi muuttaa.

Yrityksen ostaneella yrittäjällä rahoituksen saanti saattoi olla yrittäjän mielestä hie-
man tavallista haastavampaa, sillä edellinen yrittäjä ei ollut saanut yritystä kannatta-
maan, jolloin yritystoiminnan historian valossa sen tulevaisuus ei näyttänyt kovin hy-
vältä. Hän sai kuitenkin koko lainamäärän pankista, kun taas toiset yrittäjät ovat saa-
neet lainansa Finnveralta. Yrityskaupan yhteydessä rahoituksen saaminen on yleisesti
ottaen yrityksen perustamista helpompaa, sillä ostajalla on aikaisempien tilikausien
tuloslaskelmat näyttää rahoittajille. Yrityksen perustaneella yrittäjällä rahoituksen
saaminen ei ollut erityisen haastavaa, mutta enemmän asiantuntijoiden apua hän ehkä
joutui käyttämään kuin muut haastateltavat.

Kaikki haastateltavat korostavat hyvin tehdyn liiketoimintasuunnitelman tärkeyttä.
Tarkkaan harkittu ja realistinen liiketoimintasuunnitelma ja talouslaskelmat ovat vält-
tämättömiä rahoituksen saannin kannalta vaihtoehdosta riippumatta. He kehottavat
yrittäjyyttä harkitsevan hankkimaan apua ja neuvoja näihin sekä muihin mieltä askar-
ruttaviin seikkoihin jo ennen yrittäjäksi ryhtymistä. Asiantuntijoiden avustuksella
esimerkiksi yrityksen laskelmat saa tehtyä oikein ja realistisesti.

Yrittäjät kertoivat käyttäneensä ELY-keskuksen (silloisen TE-keskuksen) palveluita
yrittäjyyden alkuvaiheessa ja he kehottavat myös yrittäjyyttä harkitsevia käyttämään
näitä palveluita. Starttirahan saamisen suhteen yrittäjäksi ryhtymisen vaihtoehtojen
välillä on eroja. Yrityksen perustanut ja ostanut olivat saaneet starttirahaa, toinen jopa
pidennetyn ajan, mutta franchising-yrittäjä ei ollut saanut starttirahaa lainkaan. Tämä
johtuu siitä, että franchising-yrityksille ei yleensä myönnetä starttirahaa niiden ylei-
syyden vuoksi. Tosin starttirahan saaminen mihin tahansa pitseriaan voi olla haasta-
vaa, koska niitä löytyy jo joka nurkalta.

Tutkittavien yritystoiminta oli lähtenyt käyntiin hyvin ja se oli ollut kannattavaa heti
alusta lähtien. Franchising-yrittäjä kuitenkin kertoo, että hänen aikaisempi yrityksensä
tuotti tappiota ja hän lopetti yritystoiminnan jo heti alkuvaiheessa. Tämä oli tuolloin

hyvä ratkaisu ja nyt hänellä onkin kannattava yritys. Yrittäjän on ymmärrettävä lopettaa kannattamaton liiketoiminta ennen kuin tappiot ovat päässeet kasvamaan liian suuriksi. Tällöin vältetään suuremmilta haitoilta.

Kaikki haastateltavat ovat tyytyväisiä valitsemaansa uraan ja kertovat monia positiivisia puolia yrittäjyydestä. Yrittäjyyden tuoma vapaus ja itsenäisyys ovat heidän kaikkien mielestä yrittäjyydessä parasta. Myös päätäntävaltaa ja päätöksien tekemisen nopeutta he pitävät hyvänä asiana.

Yrittäjyyttä harkitseville tutkittavilla on paljon hyviä neuvoja. Yrityksen perustaneen mielestä on esimerkiksi tärkeää tuntea alan kulurakenne sekä seurata taloudenkehitystä. Yrityksen ostanut painottaa hyvän kirjanpitäjän tärkeyttä, koska hän itse oli joutunut vaihtamaan kirjanpitäjää. Kirjanpitäjä ei tuntenut tarpeeksi hyvin ravintoalaa ja tämän vuoksi yhteistyö oli hankalaa. Yrittäjät pitävät myös erittäin tärkeänä sitä, että uuden yrittäjän kannattaa käyttää apua mahdollisimman paljon, koska sitä on saatavilla. Franchising yrittäjä kehottaa yrittäjyydestä haaveilevaa miettimään tarkkaan onko todella valmis yrittäjäksi, ennen kuin tekee päätöksen ryhtyä yrittäjäksi.

Yrittäjille tärkeinä ominaisuuksina haastateltavat pitävät muun muassa pitkäjänteisyyttä, positiivisuutta, sosiaalisuutta sekä organisointikykyä. Tietenkin yrittäjän täytyy olla myös ahkera ja luova. Yrittäjällä on tärkeää olla myös intohimo omaa työtänsä kohtaan.

Kaikilla haastateltavilla oli pääasiassa positiivisia kokemuksia yrittäjäksi ryhtymisestä ja yrittäjyydestä. Kenelläkään haastattelemistamme yrittäjistä ei ollut suuria ongelmia yritystoiminnan alkuvaiheessa ja yrityksillä on mennyt muutenkin hyvin. Tämä kannattaa ottaa huomioon haastattelutuloksia luettaessa. Tulokset olisivat luultavasti hie- man toisenlaiset, jos jollakin haastateltavista olisi ollut ongelmia yritystoiminnassaan.

7 POHDINTA

Yrittäjyyttä harkitsevan kannattaa miettiä tarkkaan, millä tavalla yrittäjyyden aloittaa ja mikä vaihtoehto on itselle sopivin. Jos yrittäjyydestä haaveilevalla on selvät suunnitelmat yrityksen suhteen ja hyvä liikeidea mietittynä, kannattaa hänen perustaa yritys itse. Näin yrittäjä saa tehdä yrityksestä juuri omanlaisensa alusta lähtien. Tosin jos samankaltainen yritys sattuu olemaan myytävänä, yrityksen ostaminen on tällöin varteenotettava vaihtoehto.

Valmiin yrityksen ostaminen voi olla lähitulevaisuudessa hyvä ratkaisu yrittäjyydestä haaveilevalle, koska suuret ikäluokat lähestyvät eläkeikää ja monet yritykset etsivät jatkajaa. Sopivan yrityksen löydyttyä ostaminen voikin olla järkevä ratkaisu. Yrityskaupan mukana ostetaan myös yrityksen asiakassuhteet ja maine, jolloin liiketoiminnan kannattavuus on varmemmalla pohjalla kuin yritystä perustettaessa. On kuitenkin huomioitava, ettei yrityksen maine ole aina positiivinen, vaan siitä saattaa olla myös haittaa yritykselle. Ostaja joutuu tietenkin maksamaan maineesta ja asiakassuhteista, mutta ei pidä unohtaa sitä, miten paljon rahaa ja aikaa vie esimerkiksi perustettavan yrityksen alkuvaiheen markkinointi. Markkinoinnista huolimatta ei ole varmaa, lähteekö yritystoiminta käyntiin kannattavasti ja riittääkö asiakkaita. Tästä näkökulmasta ajateltuna valmiin yrityksen ostamiseen liittyy vähemmän riskejä kuin yrityksen perustamiseen.

Franchising-yrittäjyys puolestaan voi olla oikea vaihtoehto ryhtyä yrittäjäksi, jos ei ole valmista liikeidea suunniteltuna. Tämä vaihtoehto on myös muita turvallisempi ja riskittömämpi, koska yrittäjällä on aina ketjun ja muiden saman ketjun yrittäjien tuki takanaan. Heti alkuvaiheessa ketju auttaa yrittäjää kaikissa yrityksen perustamiseen liittyvissä asioissa, kuten rahoituksen hakemisessa. Luonnollisesti ketju haluaa yrityksen tuottavan mahdollisimman hyvin, jolloin myös sen saamien maksujen määrä kasvaa, sillä useimmat maksut ovat tietty prosenttiosuus yrityksen liikevaihdosta. Haastattelemamme franchising-yrittäjä kertoikin, että ketju oli taannut rahoittajille hänen toimintakelpoisuutensa, millä on epäilemättä ollut merkittävä vaikutus rahoituksen saannissa. Franchising-ketju myös kouluttaa yrittäjän, joten alan aiempi koulutus ei ole välttämätön. Tämä vaihtoehto voi olla hyvä esimerkiksi henkilölle, jolla ei ole aiempaa yrittäjäkokemusta tai kokemusta ravintola-alalta. Franchising-yrittäjyydessä

on toisaalta se huono puoli, ettei yrittäjä voi vaikuttaa kaikkiin yritystään koskeviin asioihin.

Opinnäytetyömme tutkimuksen avulla saimme käytännön tietoja ja esimerkkejä tukemaan teoriatietoa. Mielestämme olikin tärkeää perehtyä yrittäjäksi ryhtymiseen liittyviin asioihin myös yrittäjiä haastatteleamalla, koska he osaavat painottaa tärkeitä käytännön seikkoja, jotka yrittäjyyttä harkitsevan on hyvä huomioida.

Kaikki haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että osaa ja uskaltaa pyytää apua yrityksen perustamisvaiheessa ja tietenkin myös sen jälkeen. He myös kertoivat saaneensa itse apua helposti ja että avusta oli paljon hyötyä. Esimerkiksi alkuvaiheen talouslaskelmat hoituvat asiantuntijan kanssa helposti ja myös rahoittajat arvostavat sitä, että tuleva yrittäjä on käyttänyt asiantuntijoiden apua. Rahoittajat luottavatkin usein enemmän talouslaskelmiin, joiden teossa on ollut apuna esimerkiksi yritysconsultti kuin itse tehtyihin laskelmiin.

Tulokset ovat vain haastateltavien omia kokemuksia ja mielipiteitä, ja tämän vuoksi niitä ei voida pitää luotettavina väittäminä. Haastateltavien pieni määrä on myös syynä siihen, ettei tuloksia voida yleistää. Tällaisessa suppeahkossa kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta ei voida arvioida samalla tavalla kuin kvantitatiivisissa tutkimuksissa.

Yrittäjyydestä haaveilevan ensimmäinen tehtävä on liiketoimintasuunnitelman laatiminen, jonka tärkeyttä ei voi vähätellä. Liiketoimintasuunnitelmaa ei tehdä ainoastaan rahoittajille ja starttirahahakemusta varten, vaan yrittäjä tekee sen itselleen ja tulevalle yritykselleen. Liiketoimintasuunnitelma on laaja kertomus perustettavan yrityksen toiminnasta, ja sen tekemiseen kannattaa panostaa ja pohtia kaikkia seikkoja tarkkaan ja realistisesti. Hyvin tehdystä liiketoimintasuunnitelmasta, joka sisältää realistiset laskelmat ja hyvän liikeidean, on hyötyä rahoitusta hakiessa. Rahoittajat näkevät siitä, että tuleva yrittäjä on pohtinut asioita ja uskoo omaan liikeideaansa. Lähes kaikissa opinnäytetyömme lähteissä korostettiin liiketoimintasuunnitelman tärkeyttä, ja myös haastattelemamme yrittäjät kertoivat sen olleen hyödyllinen ja välttämätön, etenkin rahoitusta hakiessa.

Aloittavan yrittäjän kannattaa tehdä huolella liiketoimintaan liittyvät laskelmat, kuten budjettilaskelma, joka liitetään liiketoimintasuunnitelmaan. Budjettilaskelmassa lasketaan, millaisen liikevaihdon yritys pystyy tuottamaan ensimmäisellä tilikaudella. Kun arvioidusta liikevaihdosta vähennetään kaikki kulut, jäljelle jää yrityksen ennakoitu tulos. Ensimmäisellä tilikaudella tulosenuste ei välttämättä ole kovin hyvä, mutta jos laskelmat näyttävät siltä, että yritys tuottaa tappiota, on harkittava tarkkaan kannattaako ryhtyä mahdollisesti kannattamattomaan yritystoimintaan. Kannattavuus on lähtökohtana kaikelle yritystoiminnalle. Vaikka yritys kestääkin hetkellisesti kannattamattomia kausia, se ei saa olla jatkuvaa. Yrittäjän on pystyttävä myös hoitamaan henkilökohtaiset menonsa, eli nämä kulut on laskettava mukaan yrittäjän palkkaan.

Opinnäytetyöstämme tuli monipuolinen ja perustiedot kattava tietopaketti, josta moni lukija saa toivon mukaan apua yrittäjyyttä pohtiessa. Haastattelut tuottivat paljon mielenkiintoista materiaalia ja niissä todella tuli esille sellaisiakin asioita, joita itse emme olisi tajunneet kysyä haastateltavilta. Kaikkien yrittäjyyttä harkitsevien kannattaa käydä katsomassa lisätietoa yrittäjäksi ryhtymisestä työmme lähteistä sekä käydä keskustelemassa asiasta esimerkiksi oman kuntansa ELY-keskuksessa.

LÄHTEET

Julkaistut lähteet

Ahonen, J., Koskinen, T. & Romero, T. 2009

Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. 5. uudistettu painos. Restamark Oy. Helsinki.

Definco 2009

Verkkodokumentti. Luettu 11.2.2010. Arvonmääritys: Malliyritys Oy.
<http://definco.net/arvonmaaritys.pdf>

Finlex 2002

Verkkodokumentti. Luettu 28.1.2010. Laki alkoholilain muuttamisesta.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020764>

Finnvera Oyj 2010

Verkkodokumentti. Luettu 23.2.2010. Liiketoiminnan aloittaminen.
<http://www.finnvera.fi/fin/Liiketoiminnan-aloitus>

Finnvera Oyj 2010

Verkkodokumentti. Luettu 4.11.2010. Yrittäjälaina.
<http://www.finnvera.fi/fin/Lainat/Yrittajaelaina>

Hautala, T. 2008

Vetäjä vaihtuu - Opaskirja yrittäjäpolvenvaihdoksiin. 3. uudistettu painos. Suomen Yrityskummit ry. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007.

Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Holopainen, T. & Levonen, A-L. 2006

Yrityksen perustajan opas – silta yrittäjyyteen. 13. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Holopainen, T & Levonen, A-L. 2008

Yrityksen perustajan opas - silta yrittäjyyteen. 14. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Isokangas, J. & Kinkki, S. 2009

Yrityksen perustoiminnot. 1.-5. painos. WSOYpro Oy. Helsinki.

Keskuskauppakamari 2008

Yrityksen perustajan opas. Keskuskauppakamarin Palvelu Oy. Helsinki.

Koppinen, S., Kumpulainen, E., Lehto, M., Manninen, L., Mustonen, P., Niskanen, N., Pettilä, L., Salmi, K. & Viitala, M. 2002

Peti & safka – hotelli- ja ravintola-alan perusteet. Tammi. Tampere.

- Laakso, H. 2005
Franchising – Malli yrittäjyyteen ja ketjunrakentamiseen.
Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Laukkanen, V. 2009
Laadullisen aineiston hankinnan perusteita. Luentomateriaali.
Luettu: 31.10.2010.
http://moodle.savonia.fi/file.php/1948/Kvali_2009/haastattelu.pdf
- Leppiniemi, J. 2005
Rahoitus. 4. uudistettu painos. WSOY. Helsinki.
- Matkailu- ja ravintolapalvelut Mara ry 2008
Verkkodokumentti. Luettu 28.1.2010. Yrityksen perustaminen hotelli- ja ravintola-alalle.
http://www.mara.fi/files/yrityksen_perustaminen_2008.pdf
- Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2009
Yrityksen perustajan käsikirja. 1.-2. painos. Otava. Helsinki.
- Määttä, S., Nuutila, J & Saranpää, T. 2004
Juhlapalvelu – Suunnittele ja toteuta. 1. painos. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Patentti- ja rekisterihallinto 2010
Verkkodokumentti. Luettu 28.1.2010. Kaupparekisteri.
<http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/avoinyhtiojaky/perustaminen.html>
- Puustinen, T. 2004
Avain omaan yritykseen. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.
- Puustinen, T. 2006
Avain omaan yritykseen. 2. uudistettu laitos. Kirjakas. Espoo.
- Raatikainen, L. 2007
Liikeideasta liikkeelle. 5.-6. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Selander, K. 2010
Elinkeinoverotus. Luentomateriaali.
- Selander, K. & Valli, V. 2007
Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalalla. 1. painos.
WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.
- Sosiaali- ja terveydenhuollon tuotevalvontakeskus 2008
Verkkodokumentti. Luettu 28.1.2010. Alkoholiasiat ravintolassa.
http://www.sttv.fi/alkoholi_frameset.htm
- Suojanen, K., Savolainen, H. & Vanhanen, P. 2006
Tradenomin käsikirja - Opi oikeutta. 3. painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

- Suomen pääomasijoitusyhdistys ry. 2010
Verkkodokumentti. Luettu 26.9.2010. Mitä pääomasijoittaminen on.
<http://www.fvca.fi/?pageid=34&parent0=7>
- Sutinen, M. & Viklund, E. 2004
Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta, mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. 9. uudistettu painos. Kirjakas Ky. Espoo.
- Sutinen, M. & Viklund, E. 2005
Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta, mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. 10. uudistettu painos. Kirjakas Ky. Espoo
- Verohallinto 2008
Verkkodokumentti. Luettu 4.11.2010. Osakeyhtiö / tuloverotus.
http://www.vero.fi/?article=3247&domain=VERO_MAIN&path=5,40,89,91&language=FIN
- Verohallinto 2010
Verkkodokumentti. Luettu 1.11.2010. Uusi yritys.
http://vero.fi/?path=5,40,89,91&domain=VERO_MAIN&language=FIN
- Viisi Tähteä 2010
Verkkodokumentti. Luettu 27.9.2010. Mara: Loppuvuosi lupaa valoa matkailu- ja ravintola-alalle.
<http://www.viisitahtea.fi/talous/126/5210-mara-loppuvuosi-lupaa-valoa-matkailu-ja-ravintola-alalle>
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2004
Menestyvä yritys – Liiketoimintaosaamisen perusteet. 5.-6. painos. Editia Prima Oy. Helsinki
- Wikholm, L. 2002
Verkkodokumentti. Luettu 31.10.2010. Yrityksen arvon määrittely.
<http://www3.yrittajat.fi/sy/ov/home.nsf/pages/B949E93C35C9A893C2256E16003142B6>
- Ylä-Savon Kehitys Oy 2010
Verkkodokumentti. Luettu 2.11.2010 Yritystulkki- Yrityksen perustajan muistilista
http://www.jdc.fi/filebank/16970-Perustajan_muistilista_Yla-Savo.doc
- Yritys-Suomi 2010
Verkkodokumentti. Luettu 28.1.2010. Elintarvikehuoneiston hyväksyminen.
<http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?nodeid=15624>

LIITTEET

LIITE 1 Muistilista aloittavalle yrittäjälle

TEHTÄVÄT	HUOMIOITAVAA
Tee nämä ennen rekisteröintihakemusta	
<input type="checkbox"/> Liiketoimintasuunnitelma	
<input type="checkbox"/> Talouslaskelmat	
<input type="checkbox"/> Tarvittavien lupien selvittäminen	
<input type="checkbox"/> Rahoituksen suunnittelu	
<input type="checkbox"/> Starttirahan hakeminen	
<input type="checkbox"/> Yhtiömuodon valinta	
<input type="checkbox"/> Yrityksen nimen valinta	
<input type="checkbox"/> Tarvittaessa yhtiösopimuksen laatiminen	
<input type="checkbox"/> Pankkiasiat (tili, kortit)	
<input type="checkbox"/> Y-tunnus, YTJ-ilmoitus	
<input type="checkbox"/> Arvonlisäverovelvolliseksi ilmoittautuminen	
<input type="checkbox"/> Rekisteröidyksi työnantajaksi ilmoittautuminen	
Tee nämä rekisteröinnin jälkeen	
<input type="checkbox"/> Lupien hakeminen	
<input type="checkbox"/> Työntekijöiden rekrytointi	
<input type="checkbox"/> Sopimukset tavarantoimittajien kanssa	
<input type="checkbox"/> Markkinointi (Mainonta, Internet-sivujen suunnittelu)	
<input type="checkbox"/> Yrittäjien eläkevakuutus (YEL)	
<input type="checkbox"/> Yrittäjien tapaturma- ja ammattitautivakuutus, henkivakuutus, sairauskuluvakuutus, vapaaehtoiset vakuutukset	

<input type="checkbox"/> Yrittäjän työttömyyskassaan liittyminen	
<input type="checkbox"/> Työntekijöiden vakuutukset (TyEL)	
<input type="checkbox"/> Muut työntekijä vakuutukset	
<input type="checkbox"/> Yrityksen vakuutukset	
<input type="checkbox"/> Tilitoimistojen kilpailutus ja valinta	
<input type="checkbox"/> Liittymät (Puhelimet, Internet, sähköposti, fax)	
<input type="checkbox"/> Työsopimukset	
<input type="checkbox"/> Vuokrasopimukset	
MUUTA HUOMIOITAVAA:	

Ylä-Savon kehitys 2010

Verkkodokumentti. Luettu 2.11.2010 Yritystulkki- Yrityksen perustajan muistilista

http://www.jdc.fi/filebank/16970-Perustajan_muistilista_Yla-Savo.doc

LIITE 2 Tuote- ja tuloslaskelmat

Aukiolopäivät: 260

<i>Tuoteryhmä</i>	<i>Myynti-hinta</i>	<i>Alv %</i>	<i>Veroton hinta</i>	<i>Ainekulut</i> vroton	<i>Kate</i>	<i>Kate%</i> vrottomasta	<i>Myynti-määrä/v</i>	<i>Myynti-määrä/pv</i>	<i>Myynti-yht</i>
Lounas	8,50	13	7,52	2,50	5,02	66,8	31 200	120	265 200
Kahvi	1,50	13	1,33	0,30	1,03	77,4	18 200	70	27 300
Kahvileipä	2,10	13	1,86	0,50	1,36	73,1	18 200	70	38 220
Yht/ ka	4,03		3,57			72,42	67 600	260	330 720

Tuloslaskelma

ajalle: 1. vuosi

	€	%
Myyntituotot	330 720	113,0 %
- Alv	38 047	13,0 %
Liikevaihto	292 673	100 %
- Muuttuvat kulut	92 560	
Myyntikate	200 113	68,4 %
- Henkilöstökulut	84 480	
Palkkakate	115 633	39,5 %
- Kiinteät kulut yhteensä	69 200	24 %
Vuokrat	18 000	6 %
Vakuutukset	4 200	1 %
Energia	12 000	4 %
Markkinointi	10 000	3 %
Sekalaiset	20 000	7 %
Jäsenmaksu		
Puhelin		
Kunnostus	5 000	2 %
Käyttökate	46 433	15,9 %
- poistot	6 750	
- rahoitus kulut	10 000	
Tulos	29 683	10,1 %

Henkilöstökulut:

Vakituiset	Sivutoim.
2	1

Keskim kk. palkka:

1600	1200
------	------

Työskentely kk:

12	12
----	----

Palkan sivukulut%:

60	60
----	----

(Selander 2010.)

LIITE 3 Teemahaastattelulomake yrityksen perustaneelle

Yrityksen perustaminen

1. TAUSTA

- Onko suvussasi yrittäjätaustaa?
- Mistä sait kipinän yrittäjyyteen?
- Aikaisempi työkokemus?
- Kuinka kauan harkitsit yrittäjäksi ryhtymistä?

2. YRITTÄJYYDEN ALOITUS

- Kauanko olet toiminut yrittäjänä?
- Toimitko yrittäjänä yksin?
- Vaikuttiko yrittäjien lukumäärä päätökseen perustaa yritys?
- Mikä houkutteli perustamaan ravintola-alan yrityksen?
- Miten yrityksen perustaminen erosi yrityksen ostamisesta tai franchising-yrittäjäksi ryhtymisestä? Mikä oli helpompaa/vaikeampaa?
- Miten liikeidea muotoutui?
- Mistä sait rahoituksen? Mikä vaikutti rahoituksen saamiseen? Oliko helpo/vaikea saada?
- Käytitkö ELY-keskuksen palveluita, kuten starttikoulutus?
- Mistä sait apua ja tukea?
- Onko matkan varrella tullut vastaan kannattavuuden kannalta yllättäviä asioita, positiivisia/negatiivisia?
- Oliko yritys kannattava heti alussa? Kauanko kesti saada yritys kannattamaan?

3. NEUVOJA YRITTÄJYYTTÄ HARKITSEVALLE

- Mikä on ollut parasta yrityksen ostamisessa?
- Mitä neuvoja antaisit yrittäjyyttä harkitsevalle, etenkin kannattavuuden kannalta?
- Mainitse kolme yrittäjän tärkeintä ominaisuutta.

LIITE 4 Teemahaastattelulomake yrityksen ostaneelle

Yrityksen ostaminen

1. TAUSTA

- Onko suvussasi yrittäjätaustaa?
- Mistä sait kipinän yrittäjyyteen?
- Aikaisempi työkokemus?
- Kuinka kauan harkitsit yrittäjäksi ryhtymistä?

2. YRITTÄJYYDEN ALOITUS

- Toimitko yrittäjänä yksin?
- Vaikuttiko yrittäjien lukumäärä päätökseen ostaa yritys?
- Mikä houkutteli ostamaan ravintola-alan yrityksen?
- Miten yrityksen ostaminen erosi yrityksen perustamisesta tai franchising-yrittäjäksi ryhtymisestä? Mikä oli helpompaa/vaikeampaa?
- Muutitko liikeideaa? Miten?
- Mistä sait rahoituksen? Mikä vaikutti rahoituksen saamiseen? Oliko helpo/vaikea saada?
- Käytitkö ELY-keskuksen palveluita, kuten starttikoulutus?
- Mistä sait apua ja tukea?
- Onko matkan varrella tullut vastaan kannattavuuden kannalta yllättäviä asioita, positiivisia/negatiivisia?
- Oliko yritys kannattava heti alussa? Kauanko kesti saada yritys kannattamaan?
- Miten asiakkaat suhtautuivat yrittäjänvaihdokseen?

3. NEUVOJA YRITTÄJYYTTÄ HARKITSEVALLE

- Mikä on ollut parasta yrityksen ostamisessa?
- Mitä neuvoja antaisit yrittäjyyttä harkitsevalle, etenkin kannattavuuden kannalta?
- Mainitse kolme yrittäjän tärkeintä ominaisuutta.

LIITE 5 Teemahaastattelulomake franchising-yrittäjälle

Franchising-yrittäjäksi ryhtyminen

1. TAUSTA

- Onko suvussasi yrittäjätaustaa?
- Mistä sait kipinän yrittäjyyteen?
- Aikaisempi työkokemus?
- Kuinka kauan harkitsit yrittäjäksi ryhtymistä?

2. YRITTÄJYYDEN ALOITUS

- Toimitko yrittäjänä yksin?
- Vaikuttiko yrittäjien lukumäärä päätökseen ryhtyä franchising-yrittäjäksi?
- Mikä houkutteli ryhtymään franchising-yrittäjäksi ravintola-alalla?
- Miten franchising-yrittäjäksi ryhtyminen erosi yrityksen perustamisesta tai ostamisesta? Mikä oli helpompaa/vaikeampaa?
- Liikeidea?
- Mistä sait rahoituksen? Mikä vaikutti rahoituksen saamiseen? Oliko helpo/vaikea saada?
- Käytitkö ELY-keskuksen palveluita, kuten starttikoulutus?
- Mistä sait apua ja tukea?
- Onko matkan varrella tullut vastaan kannattavuuden kannalta yllättäviä asioita, positiivisia/negatiivisia?
- Oliko yritys kannattava heti alussa? Kauanko kesti saada yritys kannattamaan?

3. NEUVOJA YRITTÄJYYTTÄ HARKITSEVALLE

- Mikä on ollut parasta yrityksen ostamisessa?
- Mitä neuvoja antaisit yrittäjyyttä harkitsevalle, etenkin kannattavuuden kannalta?
- Mainitse kolme yrittäjän tärkeintä ominaisuutta.